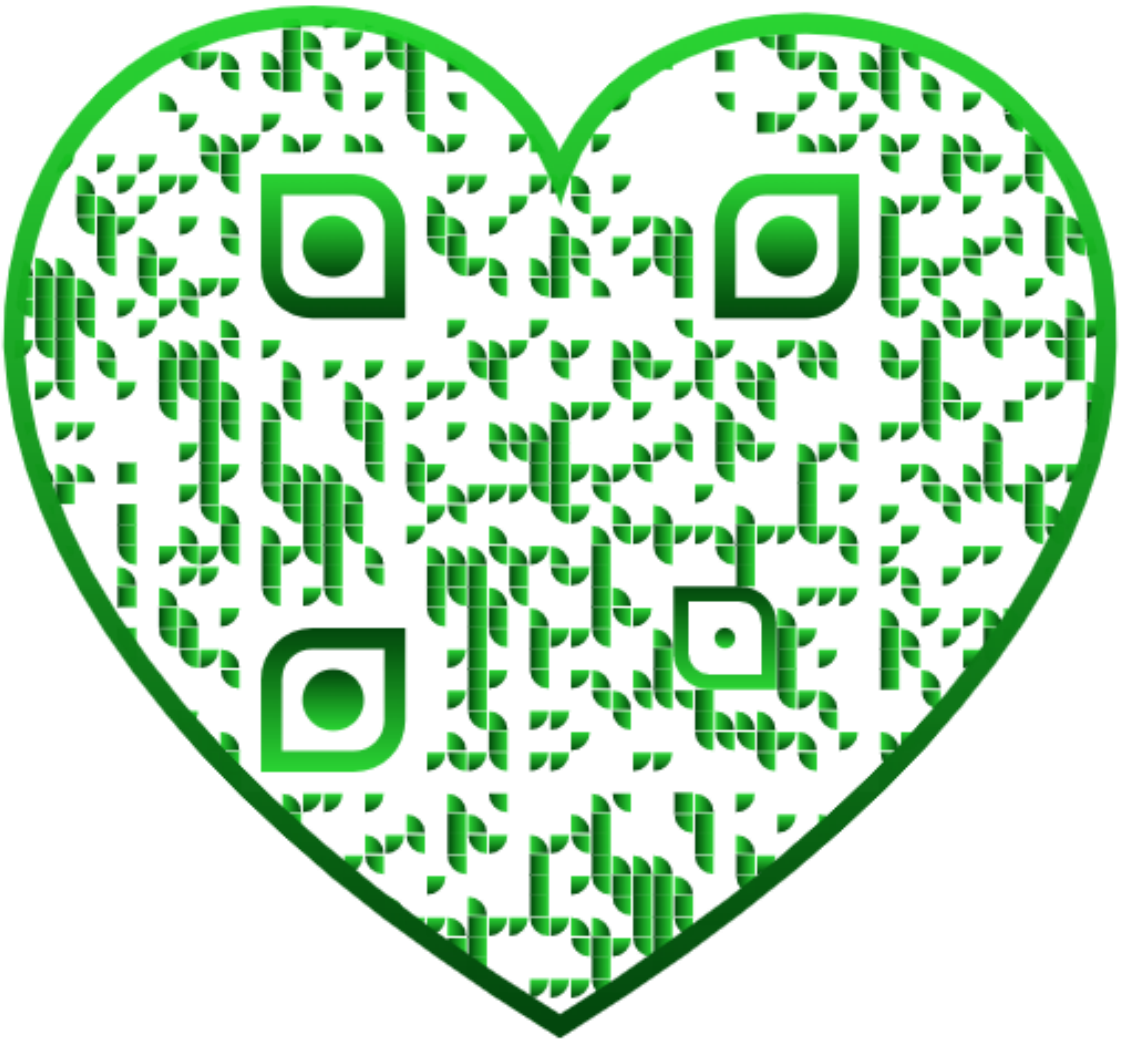
Michelle Fayet
Jean-Denis Commeignes

Méthodes de communication écrite et orale

3e édition

DUNOD



Méthodes de communication écrite et orale

Consultez nos parutions sur dunod.com

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

Méthodes de communication écrite et orale

3e édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008
ISBN 978-2-10-053838-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction 1

Prologue
Bien se connaître pour bien travailler

Comment filtrez-vous les informations ? 5
Définition des actes d'analyse et de synthèse 6
Prendre garde aux dérives possibles 7
Repérez votre tendance intellectuelle… 10
Corrigé du test 12
Commentaires du corrigé 13
Questions/réponses 15

1
Capter efficacement l'information

Méthode 1
Prendre des notes performantes :
la matrice « réceptive »

La prise de notes : un acte essentiel pour spatialiser notre pensée… 19
Les mots clés : titres des « fichiers » de la mémoire 19
Prendre des notes sur matrices synoptiques 21
Prendre des notes sur une matrice synoptique « réceptive » 21
Questions/réponses 25

Méthode 2
Cibler ses notes : la matrice « active »
Une prise de notes qui dynamise l'acte d'écoute 26
La matrice synoptique, un outil de travail indispensable pour bien cibler ses notes 27
Créativité des découpages 28
Questions/Réponses 43

2
Classer et organiser ses idées

Méthode 3
Ordonner sa pensée : la roue du raisonnement
Une roue à moudre les raisonnements en quatre voies possibles 47
La lettre et le message e-mail : deux documents peu engagés 49
La lettre : un plan chronologique 50
L'e-mail : un plan thématique 50
Le plan définitif peut regrouper plusieurs voies 54
Questions/Réponses 55

Méthode 4
Synthétiser en arborescence
Les avantages de la prise de notes arborescente 57
Un outil pour synthèses de grande envergure 64
Questions/réponses 65

Méthode 5
Restituer une analyse : la méthode APPROACH
Huit lettres au service de votre pensée 68
Des étapes qui permettent de penser à tout 68
Description des huit étapes 69
Rédaction de rapports par la méthode APPROACH 80
Questions/réponses 86

Méthode 6
Conduire un projet : la méthode PILOTAGES

Neuf lettres pour vous aider à façonner votre projet 88
Une méthode simple pour tous projets 89
P comme présentation du projet 91
I comme informations sur l'environnement du projet 91
L comme logistique 92
O comme observation du terrain 92
T comme trames envisageables 93
A comme actions à mettre en place 94
G comme gestion des actions mises en œuvre 94
E comme évaluation du projet 94
S comme suivi du projet 95
Comment présenter son projet et le faire accepter ? 100
Comment analyser et présenter un projet déjà réalisé ? 103
Quand PILOTAGES devient votre fil d'Ariane… 105
PILOTAGES par étapes ou en désordre 105
Questions/réponses 110

3 S'approprier et transmettre l'information

Méthode 7
Les parcours mentaux au service de la mémorisation

Déambuler par la pensée dans des lieux familiers 114
Associer aux objets de notre maison des images ludiques 115
Comment créer son propre parcours mental ? 116
Questions/réponses 127

Méthode 8
Synthétiser pour les autres : la méthode OCTOPUS

Mettez en scène vos questions… 131

Six avantages pour une même méthode 131

Faire rapidement une synthèse par accumulation progressive d'informations 142

Questions/réponses 146

Méthode 9
Optimiser l'impact d'une réunion : la méthode IPPDA

IPPDA : cinq cartes à jouer en réunion 148

Les cinq étapes de la méthode IPPDA 149

Être confronté à un cas réel 150

Rédaction de comptes rendus : mission objectivité 158

Rédaction de comptes rendus synoptiques 167

Questions/réponses 175

Méthode 10
S'appuyer sur des supports d'exposé sécurisants : la méthode EXPOFIL

Les atouts de la méthode EXPOFIL 177

Les trois situations auxquelles répond EXPOFIL 178

Un support à partager avec votre auditoire 179

Une méthode à double visage 180

Questions/réponses 191

Méthode 11
Structurer des idées en groupe : la méthode PARTICIP-ACTION

Faire émerger en réunion des problèmes et solutions 193

Suivre la méthode PARTICIP-ACTION pour établir une cartographie objective des avis 193

Les 4 étapes de PARTICIP-ACTION 194

Illustration de la procédure PARTICIP-ACTION 199

Questions/réponses 205

Horizons… 207

Bibliographie thématique 209

Introduction

Face à la page blanche, beaucoup éprouvent des difficultés à relier leur pensée à l'acte d'écriture, et la page reste immaculée ou se couvre de ratures désordonnées, signe d'un malaise intérieur. Ces obstacles affectent également les prestations orales qui s'appuient, dans ce cas, sur des notes trop denses ou peu organisées. Dans la première situation, l'orateur devient lecteur ennuyeux et, dans la seconde, il peut se laisser ballotter par son émotion ou les réactions de son auditoire.

En tant que formateurs en communication écrite et orale, nous avons été souvent confrontés à de telles attitudes amenant très fréquemment une réaction de rejet face à toute prestation écrite. Certains délèguent à outrance tous les travaux rédactionnels tandis que d'autres jettent rapidement du texte sur papier ou écran pour en finir avec ces situations d'écriture, ne valorisant pas de cette manière la teneur de leur travail. Ils donnent, de ce fait, une image peu valorisante d'eux-mêmes, à l'écrit comme à l'oral.

Or, nous avons très vite compris, à la suite de nos séances de formation, qu'il fallait remonter aux sources, en amont dans la « fabrique d'idées », pour engager une véritable démarche d'amélioration personnelle. En effet, la tradition française, il faut le reconnaître, n'est pas particulièrement engagée dans la transmission de méthodes d'aide à la pensée lors des formations initiales. Les plus doués s'en forgent au gré de leur parcours, la majorité tâtonne ou arpente exclusivement les chemins les mieux balisés.

Face aux freins multiples rencontrés dans le monde du travail, il nous a paru intéressant de regrouper, en un seul ouvrage, onze méthodes susceptibles d'accroître les performances de vos actions de communication.

La plupart de ces méthodes sont issues d'autres pays ou d'autres époques, en particulier les arborescences, théorisées par l'Anglais Tony Buzan, le principe des tableaux synoptiques, très en vigueur au Canada et aux États-Unis, ou encore la méthode des parcours mentaux empruntée à la Grèce antique. Toutefois, nous avons choisi de les adapter à l'esprit français et aux préoccupations des entreprises actuelles. Certaines, en revanche, ont été créées par nous en fonction de nos besoins opérationnels, en l'occurrence les méthodes APPROACH, PILOTAGES, EXPOFIL…

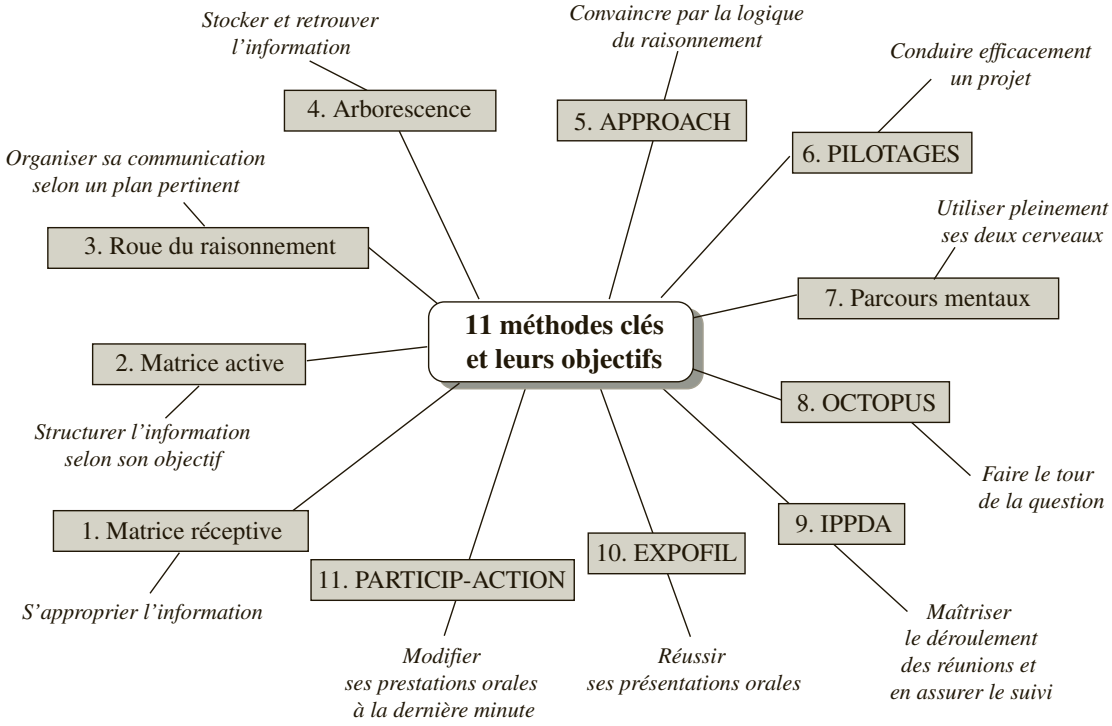
Forts de ces onze outils clés, nous pensons que vous pourrez, ainsi, assumer toutes les situations les plus fréquentes de vos vies professionnelles ou personnelles. Leurs atouts sont d'être concrètement utilisables par des utilisateurs de formations différentes, de tendance naturelle plus synthétique ou plus analytique, et souvent issus de secteurs d'activité très diversifiés.

Vous serez désormais aptes à vous dégager d'une prise de notes traditionnelle, trop linéaire, à partir de laquelle l'information essentielle n'apparaît pas rapidement. Grâce à ces méthodes, vous aurez la liberté d'exploiter la page dans sa véritable « dimension spatiale », vous pourrez également mieux hiérarchiser et établir des liens entre les idées et, par là même, les exposer plus clairement. En effet, quand l'architecture d'ensemble est bien construite, il est plus facile de formaliser sa pensée. La clarté d'un message dépend étroitement de la solidité de la structure qui le sous-tend et de la cohérence d'ensemble du discours.

Les onze méthodes proposées dans ce livre sont illustrées concrètement par des exemples ou des études de cas que nous avons souhaités les plus plaisants et les plus formateurs possibles.

Au travers de notre expérience, nous avons ainsi sélectionné les méthodes les plus plébiscitées sans mettre en exergue l'une ou l'autre, car c'est bien évidemment à chacun, selon son besoin et sa forme d'esprit, d'aller vers les outils les plus adaptés à sa personnalité et à son champ d'application.

Celui qui a pour volonté de s'améliorer ne peut se perdre en chemin...


11 méthodes clés et leurs objectifs
1. Matrice réceptive
S'approprier l'information
2. Matrice active
Structurer l'information selon son objectif
3. Roue du raisonnement
Organiser sa communication selon un plan pertinent
4. Arborescence
Stocker et retrouver l'information
5. APPROACH
Convaincre par la logique du raisonnement
6. PILOTAGES
Conduire efficacement un projet
7. Parcours mentaux
Utiliser pleinement ses deux cerveaux
8. OCTOPUS
Faire le tour de la question
9. IPPDA
Maîtriser le déroulement des réunions et en assurer le suivi
10. EXPOFIL
Réussir ses présentations orales
11. PARTICIP-ACTION
Modifier ses prestations orales à la dernière minute

Quelle méthode pour quelle activité ?

11 méthodes à utiliser / 20 situations professionnelles rencontrées	Matrice réceptive	Matrice active	Arborescences	Parcours mentaux	Roue du raisonnement	OCTOPUS	APPROACH	PILOTAGES	IPPDA	EXPOFIL	PARTICIP-ACTION
1. Contact téléphonique	■	■									
2. Compte rendu de réunion		■							■		
3. Exposé d'un sujet à l'oral			■				■			■	
4. Formulation d'un projet								■			■
5. Lettres – E-mails					■						
6. Notes d'information					■						
7. Notes de service					■						
8. Notes de synthèse			■			■					
9. Préparation de réunion		■									■
10. Préparation documentaire d'un projet	■	■									
11. Préparation documentaire du rapport	■	■									
12. Présentation rédigée du rapport					■		■				
13. Présentation d'un projet								■			
14. Prise de notes en réunion		■							■		
15. Procès verbaux					■						
16. Recherche d'idées			■			■					■
17. Revue de presse	■	■									■
18. Révision/Mémorisation			■	■							
19. Synthèse de cours			■								
20. Synthèse de dossiers			■			■					■

Prologue
Bien se connaître pour bien travailler

Avant de vous proposer différentes stratégies pour mieux communiquer à l'oral comme à l'écrit, il est important que vous soyez en mesure de situer votre tendance intellectuelle. En effet, celle-ci est déterminante. Chaque personne est un filtre qui recueille les informations venues de l'extérieur sur un mode qui lui est propre. Ainsi, selon la tendance de chacun, la restitution pourra être ensuite plus analytique ou plus synthétique.

Comment filtrez-vous les informations ?

Certains, par sélection systématique de l'information, choisissent de se nourrir d'une quantité réduite de matière. D'autres, au contraire, ont soif d'un volume important de connaissances pour exercer leur réflexion. Les méthodes que nous vous proposons conviennent aux deux, mais il est indispensable de connaître sa propre tendance pour mieux la canaliser.

Affirmer en effet qu'une tendance est synthétique ou analytique ne signifie pas forcément que celle-ci soit maîtrisée par la personne. Ces tendances révèlent la qualité et la forme du filtre d'écoute personnel de chacun. Il n'y a pas une valeur

supérieure à être de telle ou telle tendance. Il s'agit seulement d'une observation de l'existant, utile pour mieux orienter ses axes de travail.

Définition des actes d'analyse et de synthèse

Dans l'ordre des opérations intellectuelles, l'analyse précède la synthèse. C'est l'acte par lequel la pensée arpente le terrain (avec méthode ou sans méthode). Elle s'appuie alors sur l'observation, sur des documents, sur elle-même par réflexion intérieure.

Ce moment d'analyse est fondamental car, selon le cas, l'opportunité sera offerte de découvrir, lors de cette étape, de nouveaux documents aptes à bouleverser les idées reçues ou bien des champs de réflexion jamais développés auparavant. L'acte d'analyse n'est en effet pas discriminatoire, il englobe avec intérêt tant les points clés que les informations d'appui, voire des exemples concrets pris sur le terrain le plus spécifique.

Certains tempéraments, généralement plus indifférents au temps passé, les « analytiques », sont à l'aise dans la démarche de découverte, souvent minutieuse, qui réclame ouverture d'esprit et constant effort d'objectivité. La synthèse est l'étape suivante. C'est le moment au cours duquel, au moyen de choix personnels, on décide de dégager les éléments essentiels, plus génériques, afin de transmettre rapidement la teneur d'une situation ou d'un problème. La synthèse est profondément un acte de communication vers les autres.

Quant à eux, les « synthétiques », peuvent alors avoir tendance à vouloir aller trop vite vers l'essentiel pour gagner du temps. Or, sans passer par l'étape sérieuse de l'analyse, le résultat peut n'être qu'un relevé d'éléments sélectionnés par survol, qui ne constituent pas au final une véritable synthèse. Ces synthèses mal dominées peuvent même fausser parfois la perception des données en présence, en faisant croire à la clarté par la brieveté du texte alors que le message transmis n'est qu'une caricature du contenu à transmettre.

Une synthèse maîtrisée doit être en effet le résultat d'une analyse sérieuse. Le véritable acte de synthèse est dans ce cas un aboutissement. Si l'analyse favorise en amont la maturité de la réflexion, elle est matériellement plus volumineuse. Pour réellement donner de l'impact au sujet traité, sa longueur pouvant décourager, le rédacteur devra s'imposer ensuite de passer par le goulot plus étroit de la véritable synthèse. Cette dernière répond généralement à un objectif préétabli : être parfaitement adaptée à la situation ou aux destinataires en présence.

Prendre garde aux dérives possibles

Chaque personne possède donc une tendance qui la porte naturellement soit vers le flot de l'analyse, soit vers le radeau de la synthèse. Certains, toutefois, peuvent avoir déjà établi en eux-mêmes l'équilibre des deux tendances, naturellement, par formation ou expérience.

Or, au-delà de cette tendance intérieure très personnelle, liée à son propre mode de filtrage de l'environnement, il faut soi-même apprendre à conduire une analyse avec méthode pour dégager de manière efficace les éléments clés. Par dérive, une analyse mal conduite peut mener au brouillage et à la noyade au milieu d'une masse d'informations non contrôlées.

L'acte de synthèse, quant à lui, peut se limiter à un repérage de bribes d'informations, pas forcément essentielles, mais donnant l'impression trompeuse d'un acte de synthèse par la brièveté du texte émis. Un volume de texte succinct n'est, en effet, jamais une preuve de qualité de l'acte de synthèse. Ce peut être tout simplement un amalgame d'idées ou de faits qui, n'ayant rien d'essentiel, viennent apporter seulement de la confusion par incohérence ou subjectivité de sélections rapidement effectuées.

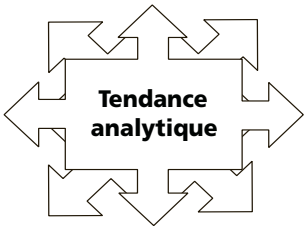
© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Caractéristiques des analyses mal conduites

- Se noyer dans ses propres notes sans avoir la capacité de les interpréter en reportant constamment à plus tard le moment de la synthèse.
- Partir d'un *a priori* lié à sa propre vision, ne pas tout dépouiller et choisir trop vite des éléments à retenir sans aucune vision d'ensemble.

Caractéristiques des synthèses mal conduites

- Sélectionner des éléments, arbitrairement, en n'ayant pas effectué au préalable l'effort d'analyse.
- Repérer des éléments essentiels mais ne pas savoir les mettre en cohérence les uns par rapport aux autres.



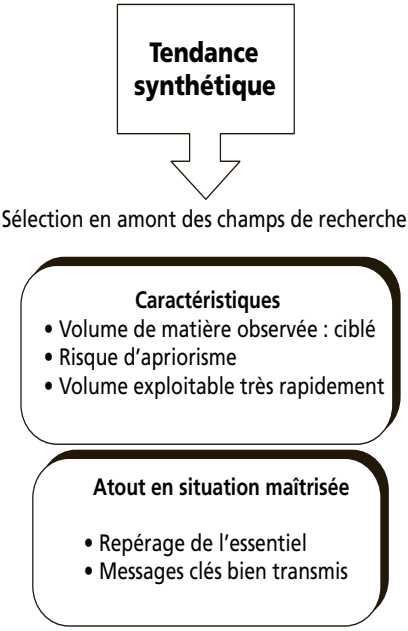
Ouverture à tous les champs de recherche

Caractéristiques

- Volume de matière observée : large voire très large
- Risque de noyade face à la masse d'informations recueillie
- Temps de recherche et de traitement importants

Atout en situation maîtrisée

- Bonne connaissance du sujet
- Capacité à se faire une opinion personnelle bien étayée


Tendance synthétique
Sélection en amont des champs de recherche
Caractéristiques
• Volume de matière observée : ciblé
• Risque d'apriorisme
• Volume exploitable très rapidement
Atout en situation maîtrisée
• Repérage de l'essentiel
• Messages clés bien transmis

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Repérez votre tendance intellectuelle…

Afin de vous permettre de situer votre tendance personnelle, nous vous proposons le test suivant, conçu au contact de nombreux adultes en formation. Il nous permet depuis plusieurs années de mieux organiser notre pédagogie face à un groupe, et de conseiller les méthodes les mieux adaptées à chacun.

	TEST	*Oui*	*Non*
1.	Vous débarrassez-vous facilement de journaux, de papiers encombrants ?	☐	☐
2.	Êtes-vous dun tempérament à a ccumuler les objets, vêtements, livres… ?	☐	☐
3.	Lors d'une étude, recherchez-vous tout d'abord des livres de petit volume synthétisant le sujet en peu de pages ?	☐	☐
4.	Prenez-vous beaucoup de notes lors de réunions, de cours, de conférences ?	☐	☐
5.	Êtes-vous rapidement capable de parler d'un sujet en ayant très peu d'éléments le concernant ?	☐	☐
6.	Pleurez-vous fréquemment au cinéma lorsque l'émotion est trop forte ?	☐	☐
7.	Pouvez-vous lire facilement de gros livres ?	☐	☐
8.	Vous ne supportez pas les descriptions trop détaillées ?	☐	☐
9.	Avez-vous, en parlant, tendance à dériver de votre sujet ?	☐	☐
10.	Les jours d'examen, aviez-vous souvent terminé avant la fin de l'épreuve ?	☐	☐
11.	Avez-vous l'impression d'écrire trop directement, voire sèchement ?	☐	☐
12.	Êtes-vous très sensible aux détails vestimentaires, à l'harmonie des formes et des couleurs ?	☐	☐
13.	Lorsque vous écoutez un exposé, les anecdotes et les détails donnés peuvent-ils vous gêner ?	☐	☐
14.	Lors de l'étude d'un sujet, avez-vous tendance à lire, dès le début, de nombreux livres et à prendre des notes ?	☐	☐

☞

15.	Cherchez-vous constamment à gagner du temps en réfléchissant et en organisant vos actions à l'avance ?	☐	☐
16.	Éprouvez-vous le besoin de faire systématiquement un plan détaillé de vos écrits avant d'en commencer la rédaction ?	☐	☐
17.	Êtes-vous attiré(e) par les documentaires ?	☐	☐
18.	Vous n'anticipez pas car vous préférez découvrir les situations en les vivant.	☐	☐
19.	Dans un nouveau travail, êtes-vous reconnu(e) tout de suite, sans avoir besoin de temps pour être découvert(e) par les autres ?	☐	☐
20.	Après l'exposé de quelqu'un, êtes-vous capable d'en dégager très rapidement les points principaux ?	☐	☐
21.	Lors d'une reformulation, vous ne savez pas quoi supprimer car tout vous paraît important.	☐	☐
22.	Vous recherchez constamment la perfection du moindre détail.	☐	☐
23.	Lorsque vous voyagez, emportez-vous toujours beaucoup de bagages ?	☐	☐
24.	Pour y vivre, vous préférez les décorations très dépouillées, sans beaucoup de meubles.	☐	☐
25.	Êtes-vous capable d'acheter un objet qui vous plaît même si vous en possédez déjà plusieurs du même type ?	☐	☐
26.	Vous avez besoin de mettre de l'ordre dans vos affaires très fréquemment.	☐	☐
27.	Vous lassez-vous très vite d'un travail ou d'un sujet que vous devez étudier ?	☐	☐
28.	Vous éprouvez le besoin fréquent de vous déplacer et de changer d'activité.	☐	☐
29.	Vous pouvez lire plusieurs livres sur le même sujet avec plaisir.	☐	☐
30.	Vous avez tendance à arriver en avance en anticipant d'éventuels problèmes de transport.	☐	☐

Possédez-vous des réactions de type analytique ou synthétique ? À vous de juger…

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Corrigé du test

Analytique		*Synthétique*	
Vos résultats		*Vos résultats*	
1. Non 2. Oui 3. Non 4. Oui 5. Non 6. Oui 7. Oui 8. Non 9. Oui 10. Non 11. Non 12. Oui 13. Non 14. Oui 15. Non 16. Non 17. Oui 18. Non 19. Non 20. Non 21. Oui 22. Oui 23. Oui 24. Non 25. Oui 26. Non 27. Non 28. Non 29. Oui 30. Oui		1. Oui 2. Non 3. Oui 4. Non 5. Oui 6. Non 7. Non 8. Oui 9. Non 10. Oui 11. Oui 12. Non 13. Oui 14. Non 15. Oui 16. Oui 17. Non 18. Oui 19. Oui 20. Oui 21. Non 22. Non 23. Non 24. Oui 25. Non 26. Oui 27. Oui 28. Oui 29. Non 30. Non	
TOTAL		TOTAL	

Indiquez dans chaque colonne votre résultat par une croix puis effectuez le total par colonne. La colonne dont le nombre de croix est le plus important signale votre tendance. Vous

pouvez obtenir cependant un résultat quasiment égal. Vous possédez dans ce cas un équilibre des deux tendances (fréquent chez les professionnels de longue date qui ont dû travailler de nombreux sujets, sans en avoir explicitement conscience, sous des angles à la fois analytiques et synthétiques). Ces personnes peuvent travailler facilement avec des représentants des deux tendances.

Commentaires du corrigé

Si vous avez plus de quinze réponses dans l'une ou l'autre des colonnes, vous voyez apparaître clairement votre tendance.

Si vous êtes d'une tendance synthétique, il vous faudra être vigilant(e) et retenir davantage d'informations d'appui, en vous contraignant à bien écouter, en notant davantage d'éléments dans la colonne de droite (voir méthode 1). Les personnes de tendance synthétique éprouvent en effet des difficultés à remplir cette colonne. Ce livre devrait vous aider à devenir plus analytique lorsque le besoin se présente.

Si vous êtes d'une tendance analytique, il faut que vous appreniez à trancher dans le flot d'informations que vous recevez. En effet, tout vous paraît important. Apprenez à bien dégager l'illustration « terrain », d'ordre très secondaire, de l'information d'appui complétant l'idée-force (voir méthode 1). Attachez moins d'importance aux illustrations et aux anecdotes.

Entraînez-vous également à reformuler sous forme de résumé cohérent la colonne centrale intitulée « idées-forces » (voir méthode 1) lors de votre prises de notes. Cet exercice, très formateur, vous permettra de devenir progressivement plus synthétique. Vous trouverez, au travers de ces pages, des moyens pour mieux synthétiser.

Si vous avez un nombre presque équivalent de croix, vous possédez un équilibre des deux tendances. Ce résultat peut être le signe d'une aptitude naturelle qui vous permet de vous adapter facilement à chacun, mais c'est parfois aussi le résultat d'une expérience professionnelle qui vous a amené(e) à développer

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

l'autre aspect. Il est donc très important de cerner les tendances de chacun pour former un groupe de travail par exemple. En effet, trois personnes de tendance analytique pourront ralentir le rythme d'une équipe de quatre personnes. Il est donc préférable de mêler de manière équitable les tendances.

Les résultats de l'équipe seront enrichis par la présence des analytiques, entraînés à la rapidité par les synthétiques. Les personnes justifiant d'un équilibre des deux tendances serviront de relais entre les deux tendances opposées. Cet équilibre crée les meilleures équipes de travail et les échanges professionnels les plus harmonieux.

Questions/réponses

Une des tendances observées est-elle davantage porteuse de qualité ?

Non. Le test vous permet de cerner seulement votre tendance d'écoute des informations provenant de l'environnement. Il ne signifie en aucune manière que vous maîtrisez déjà l'acte d'analyse ou de synthèse. De toute façon, même maîtrisée par la suite, la tendance de base reste le fonctionnement de fond, celui qui apporte du plaisir lors de l'écoute ou de la lecture.

Quelles qualités réclame l'acte d'analyse ?

L'analyse demande un investissement personnel important. Il faut en effet tendre vers l'objectivité, posséder de la persévérance et donner beaucoup de son temps personnel. La démarche se doit d'être sérieuse pour balayer le maximum d'angles de vue.

L'acte de synthèse est-il plus difficile ?

Certainement. Il faut choisir pour synthétiser parmi un flot d'informations parfois relativement volumineux. Or, par cette volonté de sélection, on s'expose plus fortement qu'en proposant une analyse. Avoir retenu telle idée ou telle autre révèle en effet notre finesse, notre intelligence des rapprochements, notre culture… Lors de la reformulation, nous montrons explicitement notre degré d'appropriation d'un sujet, sous une forme d'expression qui nous est personnelle, pouvant elle aussi être critiquable. Toutes ces opérations réclament par conséquent de se dévoiler et par là même de s'exposer aux jugements des autres.

Votre test n'est-il pas subjectif ?

Il a été élaboré et testé au contact de nombreux stagiaires en formation. Nous avons observé que, généralement, les personnes de tendance analytique se comportaient dans la vie

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

d'une certaine manière, les synthétiques assez différemment. Les personnes de tendances égales (note 15 analytique, note 15 synthétique) pouvaient travailler facilement avec chacun. Elles apparaissaient souvent comme plus souples. Ces observations « terrain » nous ont servi à guider efficacement des adultes en formation et à former des sous-groupes évoluant au même rythme. C'est simplement un indicateur de tendance. À vous de le vérifier autour de vous…

1 Capter efficacement l'information

Méthode 1
Prendre des notes performantes : la matrice « réceptive »

Méthode 2
Cibler ses notes : la matrice « active »

Méthode 1
Prendre des notes performantes : la matrice « réceptive »

La plupart d'entre nous n'ont connu, du collège à l'université, qu'une seule façon de prendre des notes, étroitement liée au déroulement chronologique de l'écoute et sans hiérarchisation du contenu. La prise de notes a généralement été laissée à notre initiative. En effet, très peu d'enseignants ont communiqué à leurs élèves une vraie méthode de prise de notes structurée, peut-être par manque d'information sur le sujet. Au regard de plusieurs prises de notes, on constate que la qualité de celles-ci varie d'une personne à l'autre, les meilleures étant des prises de note par mots clés.

L'expérience nous a prouvé que la prise de notes est un acte indispensable pour restituer à long terme un sujet ou pour travailler avec efficacité des contenus.

Panneaux indicateurs de la mémoire, les mots, une fois notés, permettent en effet de retrouver en soi l'information emmagasinée. Or, celle-ci est difficile à raviver par le biais d'un titre générique, comme celui du thème de la conférence à laquelle on a par exemple assisté. Il semblerait que notre mémoire, pour fonctionner à plein régime, ait besoin d'organiser l'information, saisie par des notes, sous forme de petits fichiers intérieurs portant le nom d'un mot clé.

De plus, à partir du seul titre d'une conférence, nous avons constaté que très peu de personnes peuvent reconstituer, de mémoire, sans aucun support, l'ensemble des messages essentiels transmis.

En revanche, à partir de leurs propres notes, les personnes testées ont pu, parfois six mois plus tard, restituer les idées-forces d'un exposé.

La prise de notes : un acte essentiel pour spatialiser notre pensée…

Nous pensons au rythme du temps qui fuit. Par conséquent, nous devons faire un effort de mémoire pour tenter de reconstituer des bribes d'information et surtout les idées-forces émises. Or, souvent, nous n'y parvenons pas en l'absence de traces matérielles suffisantes.

L'acte d'écriture est en fait cette trace, avec pour fonction essentielle de permettre à la pensée de se stabiliser sur une surface matériellement palpable. Nos pensées, recueillies même plusieurs mois auparavant, peuvent être examinées par ce moyen, au présent, par le biais de nos feuilles de notes en recto. Le papier permet donc d'immobiliser notre pensée dans le présent et l'empêche ainsi de s'enfuir inexorablement dans le temps de notre souvenir.

Les mots clés : titres des « fichiers » de la mémoire

Prendre des notes efficaces ne peut se concevoir autrement que par des *mots clés* (noms, verbes à l'infinitif comme pivots). Pourtant, certains croient encore que l'acte de prise de notes consiste à capturer quelques phrases au vol pour les transcrire telles quelles sur papier. Or, la phrase complète avec son sujet/acteur en tête de phrase ne convient pas à cette situation.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Les notes doivent s'appuyer sur le mot le plus fort de la phrase pour découler de lui :

> *Phrase notée intégralement :*
>
> « Le service du personnel nous a transmis plusieurs documents confidentiels afin de nous permettre de préparer la réunion. »
>
> *Notes correctes :*
>
> Documents confidentiels transmis par service personnel
>
> Objectif : préparer réunion

Le fait d'insérer ainsi le mot clé systématiquement en tête de phrase favorise, de plus, la hiérarchisation des idées entre elles. Il sera ensuite plus facile d'établir les liens de cohérence.

Cette approche par mots clés est basée sur les noms (substantifs) porteurs de la charge des constats et bilans passés.

> **Rapports** transmis à ensemble service
>
> ⇒ (idée de constat passé)

Les verbes à l'infinitif, en revanche, amènent un futur à accomplir :

> **Transmettre** ces rapports ensemble service
>
> ⇒ (idée d'action à mener, futur)

Ceux qui sont amenés à prendre des notes fréquemment en viennent naturellement à synthétiser ainsi par mots clés. Ils renoncent également par eux-mêmes à couvrir le verso de leurs feuilles, éprouvant en recto davantage de confort. La raison de ce bien-être réside dans le fait d'être en mesure de visualiser toutes ses notes sans avoir recours à sa mémoire.

Le contenu du verso réclame en effet un effort supplémentaire à la mémoire, à chaque page tournée les contenus n'étant brusquement plus visualisables dans l'espace de la feuille. Il faut alors s'en souvenir avec les risques que cela comporte.

Prendre des notes sur matrices synoptiques

Se contenter de noter par mots clés n'est cependant pas tout à fait suffisant. En effet, sont mélangées aussi bien les idées-forces que les informations d'appui, plus secondaires. Au-delà de la difficulté de noter par mots clés, s'ajoute donc le souci de repérer l'essentiel du secondaire pour restituer un message cohérent.

Or, selon leur tendance de base (repérée lors du prologue), malgré eux, certains ont besoin de multiples précisions pour comprendre et assimiler un sujet. D'autres, au contraire, éprouvent une irrésistible attirance vers les visions globales, le moindre détail les ennuie ou les inquiète.

Malgré cette variété de réactions, il est cependant possible de proposer des outils utiles à tous, des outils capables de renforcer les qualités d'analyse pour les êtres à la recherche de visions globales, offrant parallèlement le moyen de mieux dominer une matière pour les égarés de l'analyse.

Cette solution consiste en l'utilisation d'une méthode synoptique de prise de notes par tableaux. Celle-ci présente l'avantage de contraindre à une analyse plus poussée les tempéraments synthétiques attachés aux visions globales, et de canaliser les autres vers une vision plus synthétique, par rejet des détails, désormais mieux circonscrits grâce à une colonne spéciale.

Prendre des notes sur une matrice synoptique « réceptive »

Si vous avez besoin de « recevoir » l'information pour simplement la mémoriser, vous pouvez prendre des notes à partir du type de grille synoptique ci-après.

Colonne centrale prioritaire : repérez les « idées-forces » au sein de la colonne. Relevez tous les points essentiels nécessaires à la compréhension du sens, en vous dégageant le plus possible de toute influence subjective personnelle. Ce sont ces points forts que la mémoire devra emmagasiner en priorité.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Colonne de droite secondaire : listez dans cette colonne les principales informations complémentaires d'appui. Il est en effet indispensable de séparer nettement les idées-forces des précisions, détails, exemples, illustrations. Ces derniers permettent d'étayer les idées-forces par un apport concret provenant du terrain, apport qui les authentifie ou les justifie.

Colonne de gauche structurelle : indiquez dans cette colonne la structure adoptée par l'orateur ou le rédacteur. Elle est utile pour repérer le plan et pour saisir, par là même, la logique d'ensemble du message émis par le biais de son architecture.

Tableau 1.1 – Matrice synoptique « réceptive »

Plan	*Idées-forces*	*Informations complémentaires d'appui*
Dégager le plan	Insérer ici les idées-forces à retenir absolument	Noter ici les chiffres, pourcentages, noms, dates, exemples…

Attention ! La colonne de gauche doit être remplie à la fin de la prise de notes, sauf dans le cas où l'orateur annonce son plan très rigoureusement dès le début.

Exemple de prise de notes à partir d'un article de journal

Dinosaures : un mythe de poids

Depuis leur disparition voilà 65 millions d'années, les dinosaures jouent l'éternel retour. Avec leurs gueules dentues dégoulinant de sang, leurs griffes labourant les chairs des victimes, leur queue en forme de fouet, ils fascinent. Avec leurs noms de Diplodocus, Vélociraptor, Tyrannosaure, Stégosaure, et aussi Troodon, ils ensorcellent… Depuis l'invention de leur nom, il y a 150 ans, les dinosaures sont devenus des monstres fabuleux. Des bêtes à faire courir les chasseurs de fossiles, à faire fantasmer le soir au coin du feu. Hier surtout rencontrés au musée, aujourd'hui dans de multiples livres et sur les écrans. Hier objets d'anatomie, aujourd'hui traqués jusque dans leur vie quotidienne. Le commencement, pourtant, fut tâtonnant. Ces bouts de squelette n'auraient-ils pas appartenu à des géants antédiluviens, à des dragons des temps mythiques ? se demandait-on avec fascination. La réalité scientifique s'imposa, et ce fut pire. Le gibier déterré se métamorphosa en « terrible lézard », selon le terme forgé en 1841 par le Britannique Richard Owen.

Non, ce n'étaient pas de fuyants iguanes, mais de véritables titans. Des animaux dressés dont certains furent les premiers, sur cette planète, à marcher sur deux pattes 230 millions d'années avant nous. La légende n'a alors cessé d'enfler.

Le jour où aux États-Unis il se révéla, centaines d'os à l'appui, qu'un Diplodocus faisait ses 18 tonnes au garrot, les chasseurs redoublèrent de frénésie. Dans le Colorado, parmi les Indiens tenus en respect *manu militari* se tournait en cette fin de XIXe un vrai western paléontologique. Avec, en premiers rôles, savants et collectionneurs transformés en raiders. Et, au cœur de l'action, plus d'une centaine d'espèces fossiles… Le public, déjà subjugué, allait en redemander. À Londres, pour la première Exposition universelle de 1853, on avait remonté tout exprès, au Crystal Palace, Iguanodon, Mégalosaurus ou Hyléosaurus. À Pittsburgh, au début de ce siècle, le magnat de l'acier, Andrew Carnegie, offrit 30 mètres d'os de Diplodocus. Et les foules de s'interroger : mais comment marchait-il ? À quel étage ce monument en mouvement aurait-il promené ses petits yeux ? L'herbivore stupéfia, un carnivore allait terrifier.

En 1902, dans le Montana, il exhiba ses premières dents. Des rasoirs de 20 centimètres de long. Le mythe du lézard tyran commençait. Quand l'ogre ouvrait ses mâchoires, c'est un gouffre d'un mètre qui engloutissait la proie.

Avec ses six tonnes, sa soixantaine de crocs, ce plus grand prédateur que la Terre ait jamais porté n'a cessé d'alimenter le désir d'horreur. Dès le début, on a su qu'ils avaient disparu. Que les gigantesques squelettes enfouis jamais plus ne reprendraient vie. Ils ont alors hanté les esprits, tels d'énigmatiques fantômes. Mais pourquoi ont-ils donc quitté les lieux, eux qui avaient su si bien régner plus de 160 millions d'années ?

Les dizaines d'hypothèses sur cette disparition sont à la mesure de leurs démesure. Des plus loufoques – et si le climat avait déréglé leurs testicules ?… thèse en vogue dans les années 1940 – aux plus dramatiques, qui marchent très fort aujourd'hui. C'est peu dire que l'idée d'une mort venue du ciel, sous la forme d'une comète tueuse, ravit les Terriens. Et si, un jour, nous aussi nous disparaissions de la même manière dans pareil cataclysme ?

D'après un article de Dominique Leglu et Catherine Mallaval, *Libération*

Application de la matrice synoptique « réceptive »

Voir tableau page suivante. Le texte est déshabillé de sa forme : il ne reste que le sens.

Tableau 1.2 – Dinosaures : un mythe de poids

Plan dégagé à la fin de la prise de notes	*Idées-forces*	*Informations complémentaires d'appui*
Constat	Disparition des dinosaures : 65 millions d'année avant nous	Dinosaure : nom donné au XIX^e^ siècle Autres noms : Diplodocus, Vélociraptor, Tyrannosaure, Stégosaure, Troodon
Historique de la connaissance des dinosaures	Espèce découverte au milieu du XIX^e^ siècle : ① Sujets d'anatomie ② Études de leur mode de vie Interrogation : squelettes étranges, questions sur présence d'animaux mythiques Réalité scientifique : présence de titans sur 2 pattes Prise de conscience de leur démesure aux USA	1^er^ à marcher sur 2 pattes : 230 millions d'années avant l'homme – Poids : 18 tonnes
Des monstres végétariens	Engouement du public pour les animaux de légende, encouragé par : cinéma – musées – mécénat	1^er^ western paléontologique fin XIX^e^ siècle Expo universelle à Londres 1853 : Crystal Palae Don par Andrew Carnegie à la ville de Pittsbur d'un Diplodocus de 30 mètres
Des monstres prédateurs	Interrogations sur leur manière d'appréhender le monde Début XX^e^ siècle : naissance de l'image du lézard gigantesque le plus grand prédateur du monde Conscience de leur disparition définitive dès leur découverte	1902 : découverte des 1^res^ dents de carnivore (20 cm de long). Poids de l'animal : 6 tonnes = 60 crocs Tyrannosaurus puis Vélociraptor
Causes de leur disparition	Questionnement sur les causes de leur disparition Dizaines d'hypothèses Parallèle effectué entre leur subite disparition et l'humanité susceptible de subir le même sort	Années 1940 hypothèses possibles : – testicules déréglés par le climat – chute d'une comète…

Questions/réponses

Quel est l'apport essentiel de ce type de prise de notes ?

Permettre de classer l'information dès l'écoute ou la lecture du message. Cette prise de notes, utilisable tant en situation de cours, d'exposé, de conférence, que d'analyse d'un document écrit, permet d'organiser rigoureusement la réception de l'information. La mémorisation sera grandement facilitée par cette volonté de classement du message dès sa réception.

Les analytiques et les synthétiques se comportent-ils différemment en situation d'écoute ?

Oui. Les analytiques veulent tout retenir, presque tout leur paraît important. Ils ont donc tendance à vouloir trop noter. La colonne de droite n'est pas suffisamment large pour eux ! Les synthétiques, au contraire, ont tendance à peu noter, voire à ne rien noter, dans la colonne réservée aux informations d'appui. Ce type de méthode permet donc aux premiers de classer, dès l'abord, leurs notes pour ne pas être noyés par leur quantité. Les seconds, en raison de la présence de la colonne de droite, sont amenés à noter davantage d'éléments.

Est-ce si important de noter des informations d'appui ?

Oui. Même s'il est essentiel de retenir en priorité les idées-forces insérées dans la colonne centrale, les informations d'appui sont en fait les éléments qui les rendent crédibles et les étayent. Vous remarquerez également que la culture générale passe par les informations d'appui. En effet, le lien effectué entre une connaissance et une autre provient, la plupart du temps, des messages issus de cette colonne. Les analytiques, à condition qu'ils ne se noient pas dans le volume de leurs connaissances, ont donc naturellement plus d'atouts pour faire un pontage, par association d'idées, avec un autre point de culture générale.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Méthode 2
Cibler ses notes : la matrice « active »

En situation de prise de notes, il sera encore plus habile de déterminer en amont son objectif de travail. Dans les cas évoqués au cours du chapitre précédent, l'intérêt majeur de la prise de notes consistait exclusivement à conserver une trace fiable d'un message oral ou écrit, exploitable ultérieurement pour retransmettre sans déformation son contenu. Cette méthode de prise de notes, nous l'avons appelée « réceptive » puisqu'il s'agit, tel un réceptacle, de recevoir avec un maximum d'objectivité des informations en les ordonnant en groupes d'idées-forces et d'informations d'appui.

Or, lors d'une étude ou à la suite d'une réunion, le rôle des notes va être différent, il va être plus actif, plus directement relié à l'action terrain.

Une prise de notes qui dynamise l'acte d'écoute

Il va s'agir maintenant, non plus seulement de recevoir mais de sélectionner les informations avec un objectif prédéfini. Le principe de la matrice synoptique, très confortable pour la pensée, sera tout simplement ajusté à cette demande spécifique.

Les intitulés des colonnes ne seront plus préétablis (plan – idées-forces – informations d'appui) comme dans le chapitre précédent, mais varieront à la demande afin de parfaitement coller aux besoins spécifiques rencontrés.

Prendre des notes sur un mode « actif » réclamera donc une préparation préalable : la matrice synoptique devra être adaptée à chaque situation. Moment de créativité, tous les agencements seront possibles pour la réaliser. Chacun devra mettre à l'épreuve sa capacité d'anticipation pour obtenir une efficacité optimale de l'outil synoptique de prise de notes.

La matrice synoptique : un outil de travail indispensable pour bien cibler ses notes

Les colonnes varieront par les intitulés ou par le nombre, de deux à cinq. Elles deviendront, lors de la prise de notes, les tiroirs de classement des informations utiles. La sélection des notes sera sous l'entière responsabilité du preneur de notes, qui osera, peut-être même, ne plus prendre ses notes en continuité régulière, puisant seulement les informations utiles au gré de ses besoins.

Son imagination et son bon sens seront alors mis à l'épreuve pour définir la stratégie de découpage la plus pertinente. En outre, il sera possible, comme dans l'exemple développé ci-après concernant l'affaire Dreyfus, de construire plusieurs matrices pour recueillir différemment certaines informations sur le même thème d'étude.

Certaines matrices seront figées, d'autres au contraire ouvriront une colonne libre destinée aux commentaires éventuels du preneur de notes en cours d'étude. Cette colonne vierge lui permettra de conserver en parallèle ses propres remarques effectuées lors du travail de prise de notes, facilitant son futur travail d'analyse.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Créativité des découpages

Les intitulés des colonnes choisis pourront donc être très variables d'un sujet à l'autre, même si pour les réunions sont utilisées des matrices préétablies (ordre du jour – synthèse des débats – suite à donner). En effet, dans ce cas, l'objectif est de noter plus particulièrement les informations, problèmes, propositions, décisions et actions à mener.

Hors situation de réunion, il s'agit pour le preneur de notes d'exercer sa créativité stratégique : j'ai besoin de quatre types d'angles, je crée donc quatre colonnes « ciblées ».

Tableau 2.1 – Exemple de prise de notes active

Étapes de recherche	*Aspects juridiques*	*Aspects sociaux*	*Aspects conjoncturels*

La prise de notes réceptive recueillait l'ensemble de la matière en présence et se contentait de la classer. La prise de notes active ne sélectionne et ne retient que les seuls aspects intéressants en fonction de l'objectif poursuivi.

Ces méthodes de travail vont devenir pour vous des outils d'ordon-nancement de votre pensée en amont qui clarifieront votre réflexion, et lui apporteront structuration et maturité par la suite.

D'autres exemples de tableaux de prise de notes active sont proposés ci-dessous pour vous donner quelques idées de découpages possibles.

Tableau 2.2 – Exemple d'approche chronologique

Dates	*Description des événements*	*Commentaires personnels*

Tableau 2.3 – Exemple d'approche thématique

Événements clés	*Aspects politiques*	*Aspects juridiques*	*Aspects sociaux*

Tableau 2.4 – Exemple d'approche par opposition

Différents aspects	*Avantages*	*Inconvénients*

Tableau 2.5 – Exemple d'approche diagnostic

Situation	*Problèmes*	*Causes*	*Solutions envisageables*

Tableau 2.6 – Exemple d'approche diagnostic avec mise en pratique

Problèmes nouveaux	*Solutions possibles*	*Coût*	*Mise en œuvre*

Tableau 2.7 – Exemple d'approche mixte : chronologique et diagnostic

Chronologie de l'affaire	*Rappel de la réglementation*	*Analyse des faits dans les textes juridiques*	*Solutions*	*Mise en œuvre*

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 2.8 – Exemple d'approche mixte : thématique et opposition

Différents types de…	*Description*	*Avantages*	*Inconvénients*

Ces grilles sont déclinables à l'infini… à vous de savoir choisir la ou les plus stratégiques selon vos besoins de travail ou de recherche.

Il est efficace de les utiliser en mode « paysage » pour mieux exploiter la page.

Étude de cas sur l'affaire Dreyfus

Afin de montrer par l'exemple comment une étude peut être construite à l'aide de tableaux synoptiques, nous avons choisi de prendre des notes à partir du livre de Jean-Denis Bredin, *L'Affaire Dreyfus*, document très complet sur le sujet. Toutefois, pour enrichir la démarche, nous avons complété ces notes par plusieurs autres livres complémentaires : *Souvenirs de l'affaire* (Léon Blum) – *L'Affaire telle que je l'ai vécue* (Matthieu Dreyfus).

Quatre sortes de matrices ont été conçues en amont. Les notes y seront insérées progressivement au gré des lectures.

1. Selon un découpage par opposition : les dreyfusards et les anti-dreyfusards.
2. L'analyse chronologique des événements accompagnée d'une description et d'un commentaire personnel centré sur la montée de l'antisémitisme.
3. Les étapes juridiques : étapes par ordre chronologique et description de celles-ci.
4. Les principaux documents de l'accusation : chronologie, nom des documents, description et répercussions des documents sur l'Affaire.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 2.9 – Personnages principaux de l'affaire Dreyfus : tableau synoptique par opposition

Dreyfusards	
Principaux acteurs	*Fonctions*
Georges Clemenceau	Homme politique, directeur de *L'Aurore*
Madame de Boulancy	Ex-maîtresse d'Esterhazy ayant proposé à la presse les lettres de celui-ci hostiles à la France
Maître Demange	Premier avocat de Dreyfus
Matthieu Dreyfus	Frère d'Alfred Dreyfus, moteur de la réhabilitation par son énergie invincible
Lucien Herr	Universitaire militant en faveur de Dreyfus
Jean Jaurès	Homme politique socialiste ayant pris parti pour Dreyfus
Maître Labori	Deuxième avocat de Dreyfus
Bernard Lazare	Écrivain juif (anarchiste), le premier à prendre parti pour Dreyfus
Maître Leblois	Avocat, ami du colonel Picquart qui lui confia ses doutes sur la culpabilité de Dreyfus
Émile Loubet	Président de la République

Anti-Dreyfusards	
Principaux acteurs	*Fonctions*
Maurice Barrès	Écrivain : responsable du dogme anti-dreyfusard
Louis Eugène Cavaignac	Ministre de la Guerre en 1896
Capitaine Cuignet	Premier à découvrir matériellement le faux document créé par Henry
Lieutenant d'Abboville	Employé ayant rapproché pour la première fois le nom de Dreyfus bordereau accusateur
Général de Miribel	Chef de l'État-major
Général de Pellieux	Chargé de l'enquête contre Esterhazy
Édouard Drumont	Journaliste antisémite très virulent de *La Libre Parole*
Commandant du Paty de Clam	Instructeur de l'affaire à son début
Ferdinand Esterhazy	Espion de l'Allemagne, colonel de l'Armée française – Coupable réel de l'Affaire
Général Gonse	Chef des Renseignements
Jules Guérin	Agitateur des rues

☞

Dreyfusards		*Anti-Dreyfusards*	
Principaux acteurs	*Fonctions*	*Principaux acteurs*	*Fonctions*
Charles Péguy	Écrivain	Colonel Henry	Section statistique. Très bon exécutant. Auteur de faux documents.
Colonel Picquart	Chef de la section statistique après Sandherr	Capitaine Lauth	Sect. statistique. Antisémite fanatique
Joseph Reinach	Homme politique juif	Charles Maurras	Écrivain de droite
Président Sheurer-Kestner	Vice-président du Sénat. Personnalité très influente – Honnête et courageux	Général Mercier	Ministre de la Guerre en 1894
		G^{al} Mouton de Boisdeffre	Chef de l'État-major
Émile Zola	Journaliste – Écrivain célèbre auteur de « J'accuse »	C^{el} Sandherr (début de l'affaire)	Chef de la section statistique
		Maurice Weil	Ami influent d'Esterhazy

Personnages jouant un rôle clé au début de l'affaire

Madame Bastiani : femme de ménage de l'ambassade d'Allemagne, espionne française ayant découvert le document compromettant, début de l'affaire, dans la poubelle de l'ambassade.

Alessandro Panizzardi : attaché militaire italien (correspondant de Schwarzkoffen).

Colonel Schwarzkoffen : attaché militaire allemand (c'est sa correspondance qui *est lue par les Français).*

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 2.10 – Matrice d'analyse avec objectif : l'affaire Dreyfus et la réaction antisémite

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
1883 à 1892	Publication d'une trentaine d'ouvrages antisémites	Dénonciation des méthodes juives. Beaucoup d'ouvrages rédigés par des prêtres : préparation du terrain	Explication des malheurs de la France par l'acharnement du peuple déicide
1886	Publication de *La France juive* par Édouard Drumont	100 000 exemplaires en deux mois. Élévation du mythe juif à la hauteur d'une idéologie et d'une méthode politique : préparation du terrain	Dissipation des conflits de classe grâce à l'antisémitisme : pensée contre-révolutionnaire, tradition catholique Anticapitalisme populiste et socialisant mêlés
1887	Nouvelle impulsion à la section des statistiques dirigée par le commandant Sandherr	Sandherr très compétent à son poste et donc perçu comme très crédible	
1892	Fondation du journal *La Libre Parole* par Édouard Drumont	Association à la campagne contre les juifs du journal *La Croix* se décrivant comme le journal le plus antijuif de France	Début de la violente campagne contre la présence d'un nombre élevé d'officiers juifs dans l'armée
1892	Jeune officier juif, Mayer, tué dans un duel pour défendre l'honneur des juifs	Manifestation extraordinaire pour ses obsèques (de 20 000 à 100 000 personnes). Juif alsacien, Mayer, sorte de symbole du dévouement des juifs à la nation	
3 déc. 1893 1894	G[al] Mercier ministre de la Guerre Développement de la « guerre des espions »	Détesté par la droite	Besoin de se faire bien voir par la droite pour s'imposer vis-à-vis de l'opinion publique

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
20 juill. 1894	Commandant Esterhazy à l'ambassade d'Allemagne	Premiers pas d'Esterhazy vers l'espionnage par besoin d'argent	Début de l'affaire Dreyfus par cet acte de trahison
sept. 1894	Interception d'un document grave (clé)	Zèle du bureau des statistiques	Découverte d'une écriture apparemment voisine : celle du capitaine Dreyfus
15 oct. 1894	Arrestation du capitaine Dreyfus	Arrêté à la suite d'un fort préjugé à son égard du fait qu'il soit juif (aucune raison apparente à sa trahison)	Début de « l'Affaire » pour Alfred Dreyfus
début nov. 1894	Déchaînement de la presse antisémite	La Croix – Le Pèlerin – La Libre Parole – Le Petit Journal – L'Intransigeant 3 journaux hors de cette hystérie : *Le Temps* – *Les Débats* – Le Figaro	Brutal essor, par l'arrestation de Dreyfus, de l'antisémitisme. Objectif : atteindre le ministre de la Guerre
1er nov. 1894	Arrivée de Matthieu Dreyfus à Paris : courageux frère d'Alfred Dreyfus Torrents d'injures contre le général Mercier	Impossible d'endiguer cette fureur antisémite Accusé d'avoir voulu étouffer l'affaire	Totalité de la presse, impossibilité pour Matthieu Dreyfus de se faire entendre Nécessité pour le général Mercier de montrer son antisémitisme
nov. 1894	Proclamation par les gouvernements allemand, italien et autrichien de l'absence de rapports avec Dreyfus	Aucun effet sur l'opinion	Impression de solidarité de l'étranger avec Dreyfus renforçant l'idée de traîtrise

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
nov. 1894	Début des falsifications de documents : les faux rapports Guénée Président de la République Casimir Perier pas à la hauteur	Reprise de rapports anciens de Guénée et rajouts de phrases (Sandherr) incriminant un officier d'État-major Solidarité désormais de Sandherr, Henry, Guénée, Gribelin, Lauth et Mercier	Maquillage organisé sans doute par Henry et Sandherr (peut-être Mercier)
3 déc. 1894	Rédaction d'un rapport sur Dreyfus rédigé par d'Ormescheville et du Paty de Clam	Réquisitoire exploitant les rares éléments recueillis et s'acharnant surtout à éliminer tout élément contredisant l'accusation	Rapport Gobert, innocentant Dreyfus, écarté. Manque d'objectivité
19 déc. 1894	Peur à la section des statistiques de l'acquittement probable de Dreyfus Dreyfus devant le Conseil de guerre	Recherche d'éléments nouveaux pour étayer davantage le dossier d'accusation (un texte avec ce canaille de D… écrit par l'attaché militaire allemand) 7 juges : procès pouvant évoluer vers l'acquittement	Risque de perte de son poste de ministre pour le général Mercier. Effort de celui-ci pour accuser Dreyfus Honneur de l'armée à défendre
19 déc. 1894	Manœuvre du Colonel Henry pour revenir à la barre : basculement du procès	Forte impression donnée en évoquant une personnalité honorable ayant annoncé la présence d'un traître : « Le traître, le voici », dit-il en désignant Dreyfus	Témoignage plein de sous-entendus d'un colonel déversant des arguments très défavorables à Dreyfus
22 déc. 1894	Plaidoirie de maître Demange, avocat de Dreyfus	Communication secrète par enveloppe scellée de documents par la section des statistiques : viol du droit et du code militaire	Condamnation injustifiée du capitaine Dreyfus à la déportation perpétuelle et à la dégradation militaire

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
23 déc. 1894	Approbation de toutes les preuves	Presse nationaliste beaucoup plus importante que la presse socialiste	Presse nationaliste en action
25 déc. 1894	Rétablissement de la peine de mort pour les crimes de trahison proposé par un projet de loi du général Mercier	Jean Jaurès, Clemenceau eux-mêmes hostiles alors à Dreyfus	Solitude totale de Dreyfus face à l'opinion (sauf sa femme et sa famille). Juifs de France atterrés et muets
fin déc. 1894	Rejet du pourvoi effectué par Dreyfus	Désespoir sans mesure pour Dreyfus en prison	Affaire Dreyfus au plus bas
5 janv. 1895	Dégradation de Dreyfus	Rumeur des aveux répandue sur Paris	Moment symboliquement très fort
17 janv. 1895	Agression contre le capitaine Dreyfus par la foule de La Rochelle	Opinion publique manipulée contre les juifs	Expression d'un antisémitisme violent
21 févr. 1895	Rencontre entre le docteur Gibert et le président de la République Félix Faure	Révélation à la famille Dreyfus de la présence de documents non communiqués à la défense : causes de la condamnation	Illégalité d'avoir communiqué aux juges des documents non connus par la défense
22 févr 1895	Départ pour la Guyane de Dreyfus	Sommet du désespoir pour Alfred Dreyfus. Fin de l'affaire Dreyfus pour tous	Arrêt possible de l'affaire à ce moment-là sans la volonté farouche de Matthieu Dreyfus
mars 1895	Rencontre entre le journaliste Bernard Lazare et Matthieu Dreyfus	Début du combat de Bernard Lazare Préparation d'une publication en faveur de Dreyfus	Première personnalité manifestant de l'intérêt pour Dreyfus et croyant en son innocence

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
16 mai 1896	Publication d'un article de Zola « Pour les Juifs »	Article signal de départ médiatique de l'action de Bernard Lazare	Perception, pour nous, à la lecture des articles de Zola, de tous les germes des exterminations du XX^{e} siècle
18 mai 1896	Réponse de Drumont dans *La Libre Parole*	Attaques personnelles contre Zola, lui-même d'origine étrangère (italien)	Xénophobie croissante
18 juin 1896	Duel Drumont-Lazare	Conviction de Lazare transformée en combat physique courageux	Bernard Lazare, premier dreyfusard
1er juill. 1895	Colonel Picquart nommé à la tête de la section des statistiques à la place de Sandherr, malade	Personnalité très honnête et droite, ne va toujours suivre que « son devoir »	Apparition avec le colonel Picquart d'un antisémitisme objectif, possédant un réel sens critique
15 mars 1896	Découverte du petit bleu écrit par Schwarzkoffen adressé à Esterhazy	Idée de comparer le bordereau et l'écriture d'Esterhazy et découverte du véritable coupable	Courageuse position du colonel Picquart, pourtant anti-dreyfusard, voulant dévoiler la vérité
27 janv. 1896	Picquart envoyé en mission forcée et dangereuse à l'étranger	Souci d'écarter Picquart, devenu dangereux pour l'armée	Enquête de Picquart menée avec beaucoup d'objectivité et d'honnêteté
6 nov. 1896	Publication à Bruxelles d'une brochure favorable à Dreyfus « Une erreur judiciaire. La vérité sur l'affaire Dreyfus »	Point de départ de la campagne de révision. Document envoyé en recommandé à la plupart des personnalités importantes	Point de vue d'un juif : Bernard Lazare (non crédible pour les antisémites)

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
10 nov. 1896	Publication dans *Le Matin* d'une photocopie du fameux bordereau	Document permettant par la suite l'identification d'Esterhazy	Médiatisation de la vérité
13 juill. 1897	Scheurer-Kestner, vice-président du Sénat, convaincu de l'innocence de Dreyfus	Personnage très influent et honnête : rôle très important pour rendre crédible la cause de Dreyfus	Personnage clé pour les dreyfusards car non juif et très estimé
15 nov. 1897	Dénonciation par Matthieu Dreyfus du véritable traître : Esterhazy, découvert par la similitude des écritures	Preuves s'accumulant contre Esterhazy, personnage ayant de nombreuses raisons d'avoir trahi (dettes, personnalité veule), mais très bonne famille, fils d'un général	Presse antisémite déchaînée, présentant Esterhazy comme la victime d'un complot juif
11 janv. 1898	Procès d'Esterhazy et acquittement	Procès tendancieux, sans cesse favorable à Esterhazy. Souci de ne pas revenir sur un jugement de l'armée. Picquart interné au mont Valérien : accusé de faux	Antisémitisme aveugle voulant absolument prouver la culpabilité du juif Dreyfus
13 janv. 1898	Publication dans *L'Aurore* du « J'accuse » de Zola (titre trouvé par Clemenceau), vendu à 200 000 exemplaires	Souci d'amener l'affaire Dreyfus sur le plan civil, un procès entraînant des débats publics. Favorable à Dreyfus. Acte d'un courage extraordinaire au milieu d'une opinion publique très nationaliste	Presse antisémite déchaînée contre Zola. Mise en route d'une campagne de pétitions contre les « intellectuels », mot inventé par Clemenceau

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
7-13 févr. 1898	Procès d'Émile Zola devant la cour d'assises de Paris. Zola condamné au maximum : un an de prison, 3 000 francs d'amende	Départ de Zola pour l'Angleterre. Engagement très important de Jean Jaurès en faveur de Dreyfus : publication d'une série d'articles très forts, « Les Preuves »	Nouvelle victoire des antisémites, violents et désorganisés Presse : véritable force anti-dreyfusarde : beaucoup de lecteurs et association de la presse catholique
7 juill. 1898	Pièce accablante pour Dreyfus : lecture par Cavaignac, ministre de la Guerre	Démonstration par Jaurès et d'autres dreyfusards qu'il s'agit d'un faux	Déchaînement de Drumont réclamant « La Saint-Barthélemy des Juifs »
30 août 1898	Découverte par le capitaine Cuignet d'une qualité différente de papier sur un des documents accusant Dreyfus Arrestation du colonel Henry	Aveux du colonel Henry d'être l'auteur des faux, en particulier de la lettre Panizzardi entièrement rédigée par lui	Défense du colonel Henry : sauver l'honneur de l'armée à tout prix
31 août 1898	Suicide du colonel Henry dans sa prison du mont Valérien	Doutes sur cette mort mystérieuse Colonel présenté par les antisémites comme un courageux défenseur de l'honneur de l'armée	Souscription pour sa veuve par Drumont et construction d'un « Monument Henry »
26 sep. 1898	Décision de révision du dossier Dreyfus	De plus en plus de personnes convaincues de l'innocence de Dreyfus	Anti-dreyfusards très virulents souhaitant même l'extermination des juifs (voir lettre accompagnant les dons pour le « monument Henry »)
18 févr. 1899	Succession d'Émile Loubet à Félix Faure (présidence de la République)	Gouvernement favorable à la révision du procès Dreyfus	Gouvernement favorable à Dreyfus

Dates	*Événements*	*Analyse des événements*	*Colonne de réflexion active : répercussions*
03 juin 1899	Annulation de la condamnation de Dreyfus des pièces ayant été communiquées secrètement aux juges en 1894	Début de justice pour Dreyfus après de nombreuses années de souffrances	Début d'un semblant de justice
7 août-9 sept. 1899	Procès de Rennes : nouvelle condamnation de Dreyfus (5 voix contre 2)	Prise de position ferme de l'armée ne voulant pas revenir sur son propre jugement	Dreyfusards face à ce nouveau coup du sort
19 sept. 1899	Grâce de Dreyfus par le président Loubet	Désaveu par le gouvernement des décisions de l'armée	Antisémitisme puissant nécessitant une protection policière d'Alfred Dreyfus
12 juill. 1906	Innocence de Dreyfus proclamée après nouvelle enquête de la Cour de Cassation	Victoire des dreyfusards	Opinion plus calme Affaire Dreyfus un peu oubliée
22 juill. 1906	Réintégration du commandant Alfred Dreyfus, fait chevalier de la Légion d'honneur	Cérémonie de réhabilitation sur le lieu de sa dégradation de 1895	Triomphe de la justice sur l'antisémitisme
juill. 1936	Mort d'Alfred Dreyfus, un an après son frère Matthieu. Un des derniers survivants de « l'Affaire »	Mort plus tard de sa petite-fille dans un camp de concentration (Auschwitz)	Vie de Dreyfus brisée par cette affaire, tant au point de vue santé qu'au point de vue carrière

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 2.11 – Étapes juridiques de l'affaire Dreyfus : 1894 – 1898 – 1899 – 1906

Étapes	*Commentaires*
Conseil de guerre (1894) Dreyfus condamné	Solitude de Dreyfus accusé au moyen de pièces secrètes soumises aux juges militaires et non communiquées à la défense.
Procès d'Esterhazy accusé d'être l'auteur du bordereau (1898) Acquitté	Preuves accumulées contre Esterhazy, en particulier la similitude de son écriture, ses besoins constants d'argent et ses lettres personnelles et hostiles à la France. Armée défavorable à l'idée de perdre la face, cherchant à se disculper en l'acquittant.
Procès d'Émile Zola (1898) Condamné	Provocation d'un procès public par Zola. Révision en marche par ce grand moment de l'histoire judiciaire.
Procès de Rennes (1899) Dreyfus à nouveau condamné	Accumulation des preuves d'innocence surtout après les aveux du colonel Henry, ayant reconnu la falsification et la création de faux documents (suicide de celui-ci). Armée obstinée à ne pas perdre la face malgré l'opinion mondiale favorable à Dreyfus.
Grâce de Dreyfus (1899)	Désaveu venant du gouvernement au moyen de la grâce. Gouvernement désolidarisé de l'armée.
Procès d'acquittement de Dreyfus (1906)	Reconnaissance de l'innocence de Dreyfus réintégré dans l'armée comme commandant.

Tableau 2.12 – Principaux documents de l'accusation (synthèse synoptique par thème)

Dates	*Nom des documents*	*Réalité matérielle*	*Impact des documents*
mars 1894	La lettre « Canaille de D… »	Document antérieur au bordereau.	Lettre écrite par l'attaché militaire italien Panizzardi à l'attaché militaire allemand Schwarzkoffen. Utilité pour apporter une preuve supplémentaire de la culpabilité de Dreyfus.
oct. 1894	Le bordereau	Document déchiré, reconstitué. Véritable document.	Document faussement attribué à Alfred Dreyfus en raison d'une écriture apparemment similaire.
déc. 1894	Les faux rapports « Guénée »	Dates manipulées. Textes changés.	Changement de dates et de passages pour mettre en cause Alfred Dreyfus.
1896	Le petit bleu	Document gratté pour faire croire à une manipulation du colonel Picquart.	Document signé Schwarzkoffen adressé à Esterhazy. Découvert par le colonel Picquart qui pense alors à rapprocher l'écriture d'Esterhazy du bordereau et prend conscience de l'innocence de Dreyfus et de la culpabilité d'Esterhazy.

Questions/Réponses

Pourquoi n'utilisez-vous pas de phrases avec verbes conjugués dans les tableaux synoptiques de prise de notes ?

La hiérarchisation des idées est accrue par la présence, en début de ligne, du mot dont le sens est le plus fort, reformulé à partir d'un substantif. Une prise de notes correcte ressemble à ceci :

> Solitude Dreyfus
>
> Publication trentaine ouvrages antisémites
>
> Arrestation capitaine Dreyfus

Mêmes notes plus noyées avec sujets et verbes conjugés :

> Dreyfus **se trouve** dans une grande solitude
>
> Les ouvrages antisémites **se multiplient** : une trentaine
>
> Le capitaine Dreyfus **est arrêté**

Ce type de prise de notes par tableaux réclame-t-elle de prévoir son action à l'avance ?

Il est en effet nécessaire de penser tout d'abord sa stratégie de prise de notes. Toutefois, il arrive qu'une nouvelle grille s'impose comme un besoin. Ainsi, au cours de l'étude effectuée sur l'affaire Dreyfus, les matrices des étapes juridiques et des documents de l'accusation sont apparues comme nécessaires au cours du travail. Ces étapes de création de nouvelles matrices ont donc été un moment clarificateur indispensable à une bonne maîtrise du sujet.

Ces tableaux favorisent-ils les visions de synthèse ?

Tout à fait. Il est plus facile lors de la restitution de repérer les étapes clés et d'en sauter certaines. L'avantage est de permettre tant une reformulation analytique que synthétique. Ils permettent également à des étudiants de concevoir efficacement des fiches de lecture, très utiles lors des révisions pour balayer rapidement la matière dans une vue d'ensemble.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

2 Classer et organiser ses idées

Méthode 3
Ordonner ses pensées : la roue du raisonnement

Méthode 4
Synthétiser en arborescence

Méthode 5
Restituer une analyse personnelle : la méthode APPROACH

Méthode 6
Conduire un projet : la méthode PILOTAGES

Méthode 3
Ordonner sa pensée : la roue du raisonnement

Face à ses propres obstacles d'écriture, chacun peut imaginer que la multitude des plans potentiels est du registre de l'infini. Or, il n'en est rien. Tous les plans existants peuvent être rattachés à quatre grandes voies d'organisation de la pensée.

Cette connaissance concrète apporte un confort certain à ceux qui comprennent, désormais, que le choix conscient d'une de ces quatre voies favorise la construction de tout plan.

Chercher un bon plan, c'est tout d'abord être parfaitement apte à déterminer la voie la plus en accord avec son degré de connaissance d'un sujet, associée à sa volonté d'investissement personnel quant au degré d'analyse.

Afin de vous permettre de mieux cerner l'intérêt de cette vision d'ensemble, nous vous présentons, ci-après, les quatre voies suivies par la pensée en situation de communication.

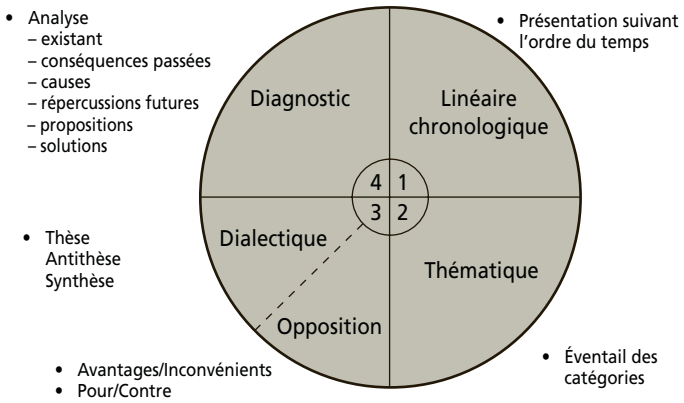


Figure 3.1 – La roue du raisonnement

Une roue à moudre les raisonnements en quatre voies possibles

Observez cette roue centralisatrice des quatre voies possibles d'organisation de la pensée. Vous remarquerez que la force d'investissement personnel est croissante de 1 à 4.

Les voies linéaires et thématiques font surtout appel à la mémoire et au sens du classement ordonné : chronologique pour la première, par catégories pour la seconde.

À partir de la troisième voie, une réaction personnelle est de rigueur. Celle-ci est en effet d'un registre plus subjectif, nécessitant une opinion « pour » ou « contre » ou bien la volonté de confronter des thèses.

Quant à la quatrième voie de raisonnement, elle réclame généralement une connaissance très approfondie, et mûrie, d'un sujet. C'est la voie royale de l'analyse approfondie avec engagement personnel. Par son biais, le conducteur de la réflexion peut, après constat de l'existant, aborder les causes d'un problème pour envisager ses conséquences. Grâce à sa maîtrise du sujet, il peut émettre des solutions sérieuses, étayées par les moyens à mettre en place et par l'estimation concrète des coûts.

Tableau 3.1 – Plans avec approches objectives

1. Voie linéaire chronologique	*2. Voie thématique*
Passé	Aspects géographiques
Présent	Aspects sociaux
Futur	Aspects économiques Aspects culturels, etc.

Tableau 3.2 – Plans avec approches plus engagées

3. Voie par opposition	*4. Voie diagnostic*
Pour/ contre	Existant
Avantages/inconvénients	Répercussions passées
Positif/négatif	Causes Conséquences
Thèse/antithèse/synthèse	Propositions de solutions Moyens/coût

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Un même texte organisé selon les quatre voies d'agencement de la pensée

Organisation linéaire chronologique

Depuis début janvier, il apparaît que trop de personnes utilisent la photocopieuse du service du personnel. L'emploi excessif de cet appareil a entraîné, depuis deux mois, douze pannes réclamant l'intervention d'un technicien. Le coût d'utilisation est donc très important. De plus, au cours de cette dernière semaine, les pannes légères se sont accrues en nombre. Cet état de fait présage un dérèglement général du système. Lors de l'intervention de ce jour, le technicien expert a demandé de réduire de moitié le volume d'utilisation de cet appareil. Il semble impératif d'imposer à chacun de s'adresser désormais au service reprographie pour les copies de plus de dix feuilles.

Organisation par thème

La photocopieuse du service du personnel est située dans un endroit très passant, favorable à une utilisation fréquente. Le service « reprographie » est en effet installé à l'autre extrémité du bâtiment.

Ce modèle de photocopieuse, peu adapté cependant aux reprographies en grand nombre, a été sélectionné pour la faiblesse de son coût et son excellente maniabilité. Cet appareil devait, à l'origine, être exclusivement destiné à un appui ponctuel du service reprographie.

Or, plusieurs personnes, étrangères au service du personnel, se permettent actuellement de l'utiliser fréquemment et le dérèglent par excès d'utilisation.

Il semble donc impératif d'imposer à chacun de s'adresser au service reprographie pour les copies de plus de dix feuilles.

Organisation par opposition

Une photocopieuse a été installée dans un couloir très passant du service du personnel. Cette situation stratégique favorise les échanges informels et facilite tant la circulation de l'information que la rapidité d'exécution du travail de certains. Il n'est plus désormais indispensable de traverser tout le bâtiment pour atteindre le service reprographie.

En revanche, le choix de cet endroit entraîne une surutilisation de ce matériel, relativement fragile, peu adapté à un tel volume de copies. L'étude de départ n'avait en effet pas prévu cet emploi excessif de l'appareil, entraînant actuellement un surcoût non négligeable. Un technicien a dû se déplacer douze fois jusqu'à ce jour.

Il semble donc impératif d'imposer à chacun de s'adresser au service reprographie pour les copies de plus de dix feuilles.

Organisation diagnostic

Depuis quelque temps, il a été constaté un nombre très important de pannes concernant la photocopieuse située au service du personnel. Un technicien a dû se déplacer douze fois pour réparer le matériel.

Après étude de l'ensemble des comptes rendus d'intervention, l'expert appelé lors de la première panne a conclu à une surutilisation de ce matériel, peu adapté à des volumes importants de copies. Les pannes se sont en effet produites de manière similaire, entraînant à chaque fois l'échauffement de la même pièce. Si ce rythme d'utilisation se poursuit, ce matériel sera rapidement inutilisable, le changement des pièces mises en cause étant trop coûteux pour être sérieusement répété.

Afin d'être en mesure d'utiliser au mieux l'appareil, l'expert nous suggère d'installer un code dont le numéro ne sera connu que des seules personnes du service. Cette formule semble la plus apte à protéger la fiabilité de ce matériel.

En conséquence, il semble désormais impératif d'imposer à chacun de s'adresser au service reprographie pour les copies de plus de dix feuilles.

La lettre et le message e-mail : deux documents peu engagés

Les approches 1 et 2, plus descriptives, moins engagées, permettent de présenter avec une apparente objectivité une matière. Quand la connaissance d'un sujet n'est pas complète, ce type de démarche est en effet moins risqué. En revanche, pour conduire une réflexion vers un meilleur approfondissement du sujet, il est conseillé de s'orienter vers des approches par opposition ou de type diagnostic.

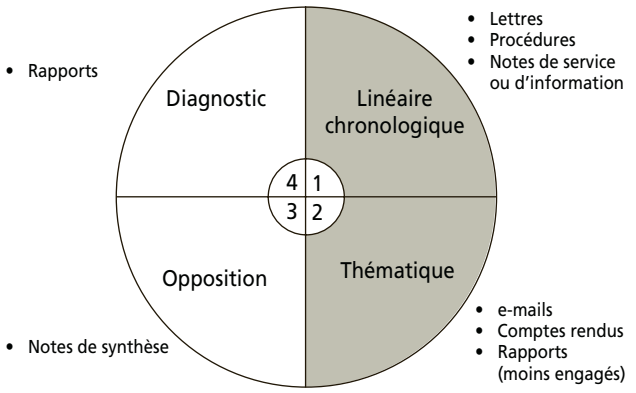


Figure 3.2 – Roue du raisonnement et écrits professionnels

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Généralement, les documents proposés lors d'un parcours professionnel le sont selon cet ordre (1-2-3-4). Un débutant se verra confier la rédaction du courrier (lettres et e-mails) puis, plus tard, davantage impliqué dans le service, il lui sera demandé de rédiger des comptes rendus. Seuls, les plus reconnus et les plus experts seront chargés, eux, des tâches de rapporteur.

La lettre : un plan chronologique

Au regard de la roue du raisonnement, le plan des lettres suit généralement un plan linéaire chronologique (type 1) évoluant du passé vers le futur. Il vous suffit de raisonner selon les étapes suivantes pour construire votre lettre de manière efficace :

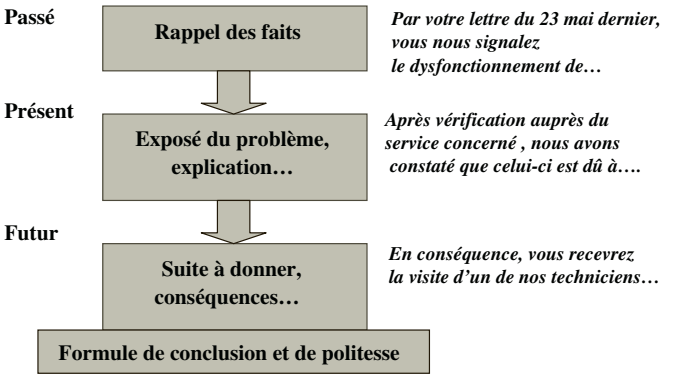

Passé
Rappel des faits
Par votre lettre du 23 mai dernier, vous nous signalez le dysfonctionnement de…
Présent
Exposé du problème, explication…
Après vérification auprès du service concerné , nous avons constaté que celui-ci est dû à….
Futur
Suite à donner, conséquences…
En conséquence, vous recevrez la visite d'un de nos techniciens…
Formule de conclusion et de politesse

Figure 3.3 – Plan type de lettre

L'e-mail : un plan thématique

Quand vous ouvrez un message et que sa longueur vous apparaît décourageante, c'est qu'il s'agit généralement d'une erreur méthodologique commise par l'expéditeur lors de sa rédaction : son plan est construit selon un mode de lettre. Or, les messages électroniques doivent mettre rapidement en valeur, de manière plus directe, les faits essentiels. Après analyse de textes issus de structures très différentes, nous pouvons identifier trois typologies de situation sur messageries :

– P comme problème posé ou auquel on répond ;
– A comme action que l'on demande ou que l'on s'engage à réaliser ;
– I comme information que l'on transmet.

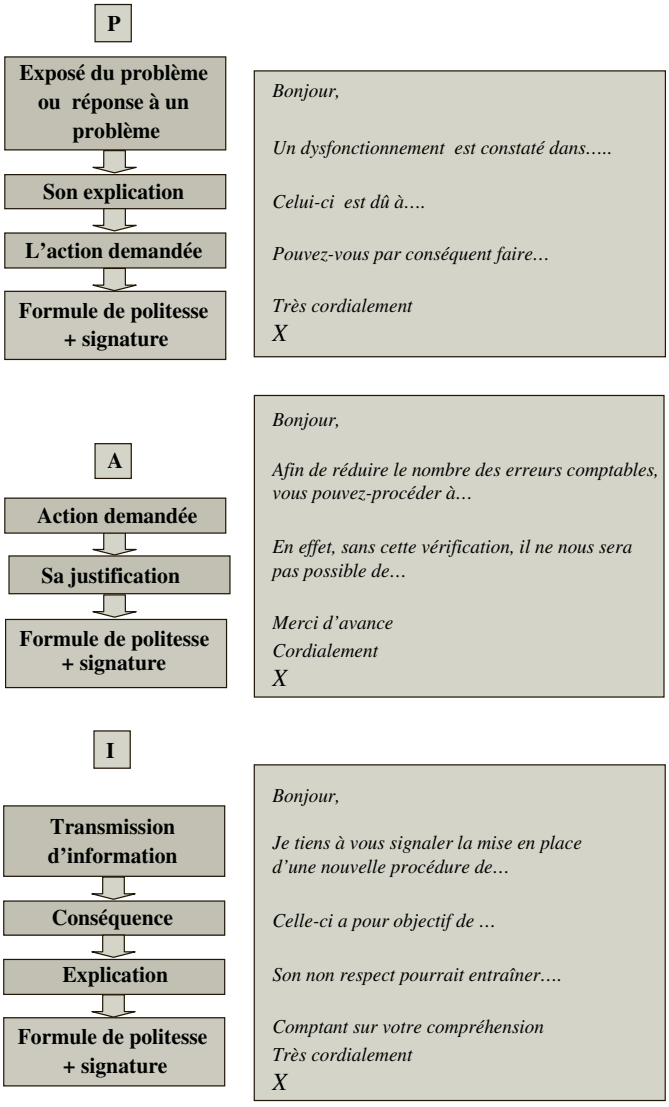


Figure 3.4 – Les 3 plans types des e-mails

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Lors de la rédaction d'un message électronique, il s'agit par conséquent de raisonner, non plus selon l'ordre chronologique des faits mais d'identifier la situation dominante avec la méthodologie PAI. On peut également lui adjoindre le X de multiplié dans le cas de messages comportant deux situations, même si ce dernier cas est à éviter pour la bonne adéquation entre l'objet du message et son texte. Désormais, vous pouvez réagir avec efficacité en vous remémorant ce fil conducteur méthodologique : PAIX sur vos messageries !

Un même thème traité selon quatre plans différents

Le thème suivant se rapporte à la période de la Révolution française. Nous vous présentons, à titre d'illustration, quatre plans proposés par des étudiants qui approchaient la matière selon quatre angles.

Plan chronologique

Il est habile dans ce type de plan de ne pas mettre les dates en avant mais de s'appuyer sur les dates clés en dégageant un sens.

I. Tout commença en 1789

Les prémices
– L'espoir de changement
– La rédaction des cahiers de doléances
– La réunion des États généraux

Les événements révolutionnaires de l'été
– Les notables
– Le peuple parisien et l'élan révolutionnaire provincial

L'œuvre de 1789
– La nuit du 4 août
– La déclaration des Droits de l'Homme
– La réorganisation administrative

II. De la monarchie constitutionnelle à la République
– 1790-1791
– De l'unité à la rupture
– La fête de la Fédération
– La constitution civile du clergé
– La fuite de Varennes et la fusillade du Champ-de-Mars
– La Constitution de 1791
– L'Assemblée législative

III. Les années sombres 1792-1795

La France face à l'Europe
– La déclaration de guerre aux puissances coalisées
– L'emprisonnement de la famille royale

– La victoire de Valmy ; l'instauration de la République
– La chute de la royauté et le paroxysme révolutionnaire
– Le procès et la condamnation à mort de Louis XVI-La Terreur
La République conservatrice
– Le Directoire

Plan thématique

I. La situation économique (thème économique)
Les dettes (cour–guerre d'indépendance)
La crise du blé en 1789

II. Le pouvoir royal (thème politique)
Le pouvoir absolu
Le poids de la cour
Le pouvoir face aux nouveaux courants intellectuels

III. La société de la Révolution (thème social)
Les 3 ordres : noblesse, clergé, tiers-état
Les nouveaux courants intellectuels
Une société en mutation

Plan par opposition

I. Le monde des privilégiés (un aspect)
La famille royale
La noblesse
Le clergé
Un monde divisé

II. Les forces nouvelles (l'aspect contraire)
Cartographie sociale du tiers-état
Les idées nouvelles
Les classes montantes

Plan diagnostic

I. L'état de la France en 1789 (le constat)
Le territoire
Le rayonnement
Les forces en présence

II. Les racines de la révolution (les causes)
La crise agricole
Les dettes
Les idées
Les erreurs du roi

III. L'impact des changements (les conséquences)
L'émergence d'une société nouvelle
La chute de la royauté
L'esprit républicain

Le plan définitif peut regrouper plusieurs voies

Si un plan peut naturellement être construit entièrement à partir de l'une de ces quatre voies (voir page 48), certains plans peuvent en utiliser plusieurs. Chaque partie fonctionne alors sur un mode organisationnel différent.

Ainsi, une première partie peut être abordée de manière chronologique, tandis que la deuxième partie décrira un phénomène par thème pour, en troisième partie, présenter les conséquences de celui-ci. La liberté d'agencement des plans est donc relativement grande. Prendre conscience de la présence de ces quatre voies, c'est se donner les moyens de s'autoguider avec un maximum d'efficacité lors de l'organisation d'un plan.

Questions/Réponses

Pourquoi ne nous a-t-on jamais présenté la multitude de plans possibles à partir de la base de ces quatre voies ?

Cela vous a sans doute été dit, mais ponctuellement. Un jour, un de vos plans a été qualifié de « thématique » ou de « chronologique ». Toutefois, la vision de synthèse a pu ne pas vous être présentée ainsi. Nous avons, nous-mêmes, mis un certain temps à comprendre que de cette roue irradiaient tous les plans. Lorsqu'un corrigé ponctuel est dégagé, il s'agit en fait d'une structure épisodique parmi des centaines de possibilités. Il est alors habile, et donc beaucoup plus formateur, de tenter de remonter vers la structure sous-tendant l'ensemble dont la roue du raisonnement est l'assise.

Peut-on argumenter avec la même force au moyen des quatre voies d'organisation de la pensée ?

Il est toujours possible d'insérer une analyse plus approfondie en partant de n'importe laquelle de ces structures. Cependant, les deux premières voies (chronologique et par thèmes) apparaîtront toujours, à première vue, plus objectives. Les rapports d'activité personnels, par exemple, sont généralement construits selon des plans thématiques.

Il sera alors toujours possible d'analyser, au sein d'une rubrique, les causes d'un dysfonctionnement et de suggérer des solutions possibles d'amélioration. Cette analyse sera alors conduite plus modestement, le souci de la présenter comme le résultat d'une expertise sera moins flagrant qu'avec un plan diagnostic. À vous de voir quel est votre objectif d'écriture…

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Méthode 4
Synthétiser en arborescence

Penser en arborescence s'adapte bien au fonctionnement de notre cerveau, il est captivé par les couleurs et le relief. Les hiérarchisations bien visibles facilitent, par l'apport d'une représentation globale, les restitutions rapides, efficaces et synthétiques.

Toutefois, la méthode arborescente est encore sous exploitée en France où l'écrit littéraire, avec ses développements analytiques, reste bien implanté. Nombreux sont ceux qui ne pensent même pas à utiliser d'autres moyens d'écriture que celui de l'écrit linéaire, et qui perdent du temps et de la force par méconnaissance de types d'outil de la pensée tel que la méthode arborescente.

Pourtant, le principe de l'arborescence, apparu à la suite d'études sur le fonctionnement du cerveau dans les années 1970, s'applique avec succès à un grand nombre de domaines, de la prise de notes aux moments de créativité en passant par les travaux indispensables à la prise de décision, telles les notes de synthèse.

En guise d'exemples concrets, vous trouverez tout d'abord dans ce chapitre une illustration du principe même de l'arborescence qui vous permettra d'en comprendre l'intérêt de manière synthétique. Dans un second temps, à partir d'un

texte de François de Closets sur « Les Français et l'orthographe », extrait de son ouvrage, *La Grande Manip*, une synthèse sera montée, après analyse du texte, sous forme arborescente.

Les avantages de la prise de notes arborescente

Comme nous venons de le voir, la prise de notes, outil incontournable de la réflexion, n'est enseignée que très occasionnellement. Chacun doit, par conséquent, se forger une technique qui repose presque toujours sur les mêmes principes :

– écriture linéaire en hauteur ;
– utilisation de titres et sous-titres ;
– emploi de surligneurs ;
– numérotation.

Ces principes utilisés par la plupart d'entre nous ne permettent pas de résoudre les difficultés majeures liées à ce type de prise de notes.

Les mots clés et les idées-forces sont noyés dans le texte. La linéarité des phrases place au même niveau l'idée essentielle et l'information plus secondaire. Leur structure monotone ne permet pas une mémorisation aisée des contenus. La preuve en est qu'il faut relire attentivement ses notes pour retrouver finalement le fil conducteur : aucune impression de synthèse ne s'en dégage.

Le temps passé à relire ses notes constitue une dépense d'énergie et d'argent, contraintes pénalisant le rédacteur du rapport et son commanditaire.

L'écrit doit permettre de fixer ses idées afin d'engager plus loin la réflexion. Or, la prise de notes linéaire est peu stimulante et constitue un frein à la créativité. En effet, comme un ordinateur, il nous faut d'abord « charger » les données avant de pouvoir les utiliser, ce qui n'est pas le cas des notes prises sur un mode linéaire.

Enfin, le lien entre les idées, leur articulation, n'apparaît pas nettement, ce qui oblige souvent à relire des points déjà parcourus pour comprendre l'architecture d'ensemble de la pensée.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

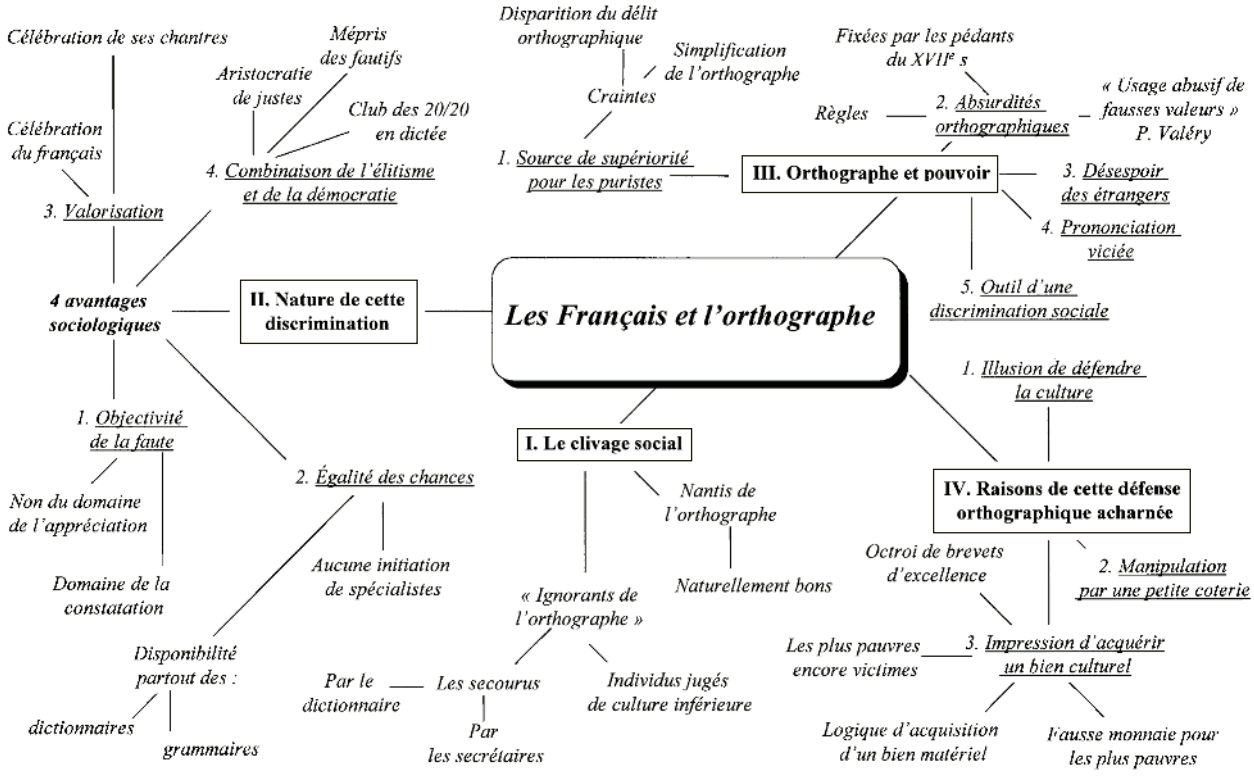

Les Français et l'orthographe
I. Le clivage social
II. Nature de cette discrimination
III. Orthographe et pouvoir
IV. Raisons de cette défense orthographique acharnée
4 avantages sociologiques
1. Objectivité de la faute
Non du domaine de l'appréciation
Domaine de la constatation
2. Égalité des chances
Aucune initiation de spécialistes
Disponibilité partout des :
dictionnaires
grammaires
3. Valorisation
Célébration du français
Célébration de ses chantres
4. Combinaison de l'élitisme et de la démocratie
Aristocratie de justes
Mépris des fautifs
Club des 20/20 en dictée
« Ignorants de l'orthographe »
Par le dictionnaire
Les secourus
Par les secrétaires
Individus jugés de culture inférieure
Nantis de l'orthographe
Naturellement bons
1. Source de supériorité pour les puristes
Craintes
Disparition du délit orthographique
Simplification de l'orthographe
Règles
2. Absurdités orthographiques
Fixées par les pédants du XVII[e] s
« Usage abusif de fausses valeurs » P. Valéry
3. Désespoir des étrangers
4. Prononciation viciée
5. Outil d'une discrimination sociale
1. Illusion de défendre la culture
2. Manipulation par une petite coterie
Octroi de brevets d'excellence
3. Impression d'acquérir un bien culturel
Les plus pauvres encore victimes
Logique d'acquisition d'un bien matériel
Fausse monnaie pour les plus pauvres

Figure 4.1 – Exemple de prise de notes en arborescence

Voici le texte synthétisé par l'arborescence de la page précédente.

Texte d'illustration du principe
Les Français et l'orthographe

La population française se divise entre ceux qui ne font pas de fautes – on ne dit pas des erreurs – et ceux qui en font. Parmi les premiers, il conviendrait de distinguer ceux qui maîtrisent par eux-mêmes toutes les subtilités de notre langue et ceux qui, conscients de leurs faiblesses, savent utiliser le dictionnaire à bon escient ou, plus simplement, recourent aux services d'une secrétaire qualifiée. En pratique, on se garde bien de faire la discrimination, en sorte que toute personne « éduquée » peut s'arranger pour paraître non fautive. La dernière catégorie, celle des ignorants qui ne disposent pas de ces facilités, risque, sitôt qu'elle prend la plume, de trébucher sur un mot ou un participe qui trahira son infirmité. Le verdict tombera alors sans pitié : individu de culture inférieure. Cette épreuve de vérité présente d'innombrables avantages sociologiques. Elle est objective : la faute de goût repose sur une appréciation, la faute d'orthographe sur une constatation. Tout le monde peut donc en être témoin. Elle semble recréer l'égalité des chances. Cette discipline, à la différence des mathématiques ou de la physique, n'exige aucune initiation particulière, car les grammaires et les dictionnaires, partout disponibles, sont par tous compréhensibles. Et les autodidactes ne se privent pas de damer le pion aux polytechniciens. Elle est enfin valorisante, puisque tout le monde s'accorde à célébrer le français, langue incomparable, et, par conséquent, à louanger ceux qui en respectent les moindres commandements.

Une institution qui combine aussi subtilement l'élitisme et la démocratie ne pouvait qu'être vénérée et même sacralisée.

Ainsi, le détournement d'une valeur fondatrice en système de discrimination sociale entretient des millions de gens dans l'illusion qu'ils défendent notre civilisation alors qu'ils se font les alliés d'une petite coterie qui, pour prix de leur soutien indéfectible, leur décerne un illusoire brevet d'excellence culturelle.

« Les Français, constate Claude Hagège, en particulier les moins favorisés, investissent assez de peine, assez de temps, assez d'argent dans l'apprentissage de l'orthographe, d'une génération à l'autre, pour se considérer, en quelque manière, comme possesseurs inaliénables de leur propre écriture. » Le goût de l'orthographe s'apparente à un culte plus qu'à une culture, ainsi que le démontre l'engouement pour ces joutes langagières. Les dévots forment une aristocratie de justes qui vit dans l'adoration de son savoir et la contemplation des fautifs. Depuis

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

l'agrégé, fils de prof, jusqu'au facteur cruciverbiste, le club des « 20 sur 20 en dictée » défend bec et ongles la valeur de cette discipline, que le reste de la population, rongeant sa vergogne, n'ose remettre en question.

Il n'est jamais facile, en effet, de venir en position de vaincu contester une épreuve face à la morgue des vainqueurs. Pour les inconditionnels du français louis-philippard, il n'est pire cauchemar qu'une France, soudain respectueuse de la grammaire et du dictionnaire, une France dans laquelle on ne commettrait plus le moindre délit orthographique. Car ils n'aiment rien tant que les fautes des autres, celles qu'ils ne font pas, et se trouveraient fort dépourvus s'ils devaient fonder sur leur culture et leur jugement, une estime qu'ils acquièrent de façon plus fastidieuse mais moins aléatoire dans le respect du dictionnaire.
Les Français ont bel et bien été piégés par l'usage abusif de fausses valeurs. C'est ce que constatait, en 1939, cet illettré notoire de Paul Valéry dans ses regards sur le monde actuel : « Je ne parlerai pas de notre orthographe malheureusement fixée en toute ignorance et absurdité, par les pédants du XVII^e^ siècle, et qui n'a cessé depuis lors de désespérer l'étranger et de vicier la prononciation d'une quantité de nos mots. Sa bizarrerie en a fait un moyen d'épreuve sociale : celui qui écrit comme il prononce est, en France, considéré inférieur à celui qui écrit comme on ne prononce pas.
Il s'agit pour eux d'une propriété aussi précieuse, aussi jalousement surveillée, que les biens les plus chèrement acquis. » Ce sont décidément toujours les pauvres qui défendent avec le plus d'acharnement la fausse monnaie qu'ils reçoivent en paiement.

F. de Closets, *La Grande Manip*, Le Seuil, 1992

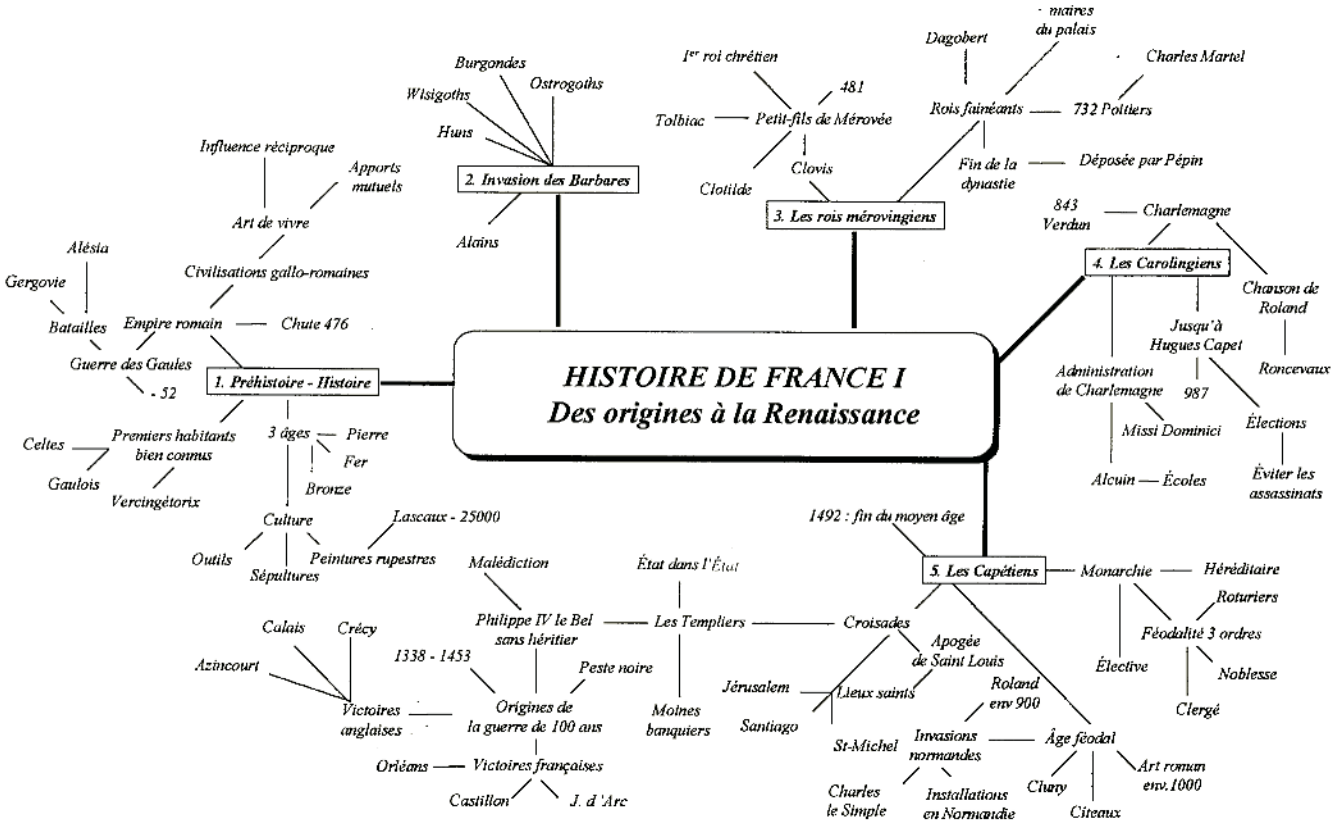


Figure 4.2 – Exemple de prise de notes à partir d'un exposé

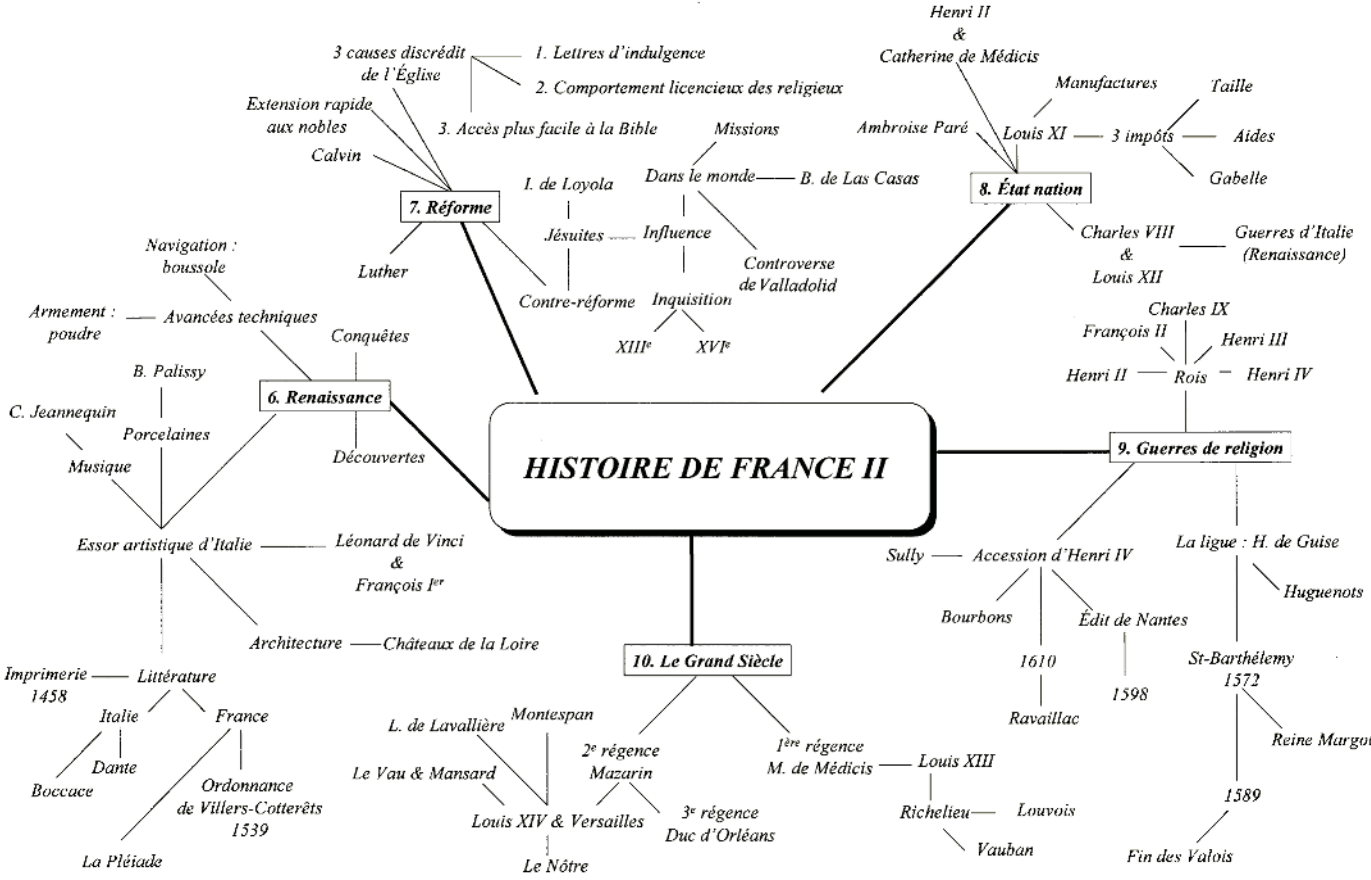


Figure 4.3 – Autre exemple de prise de notes à partir d'un exposé

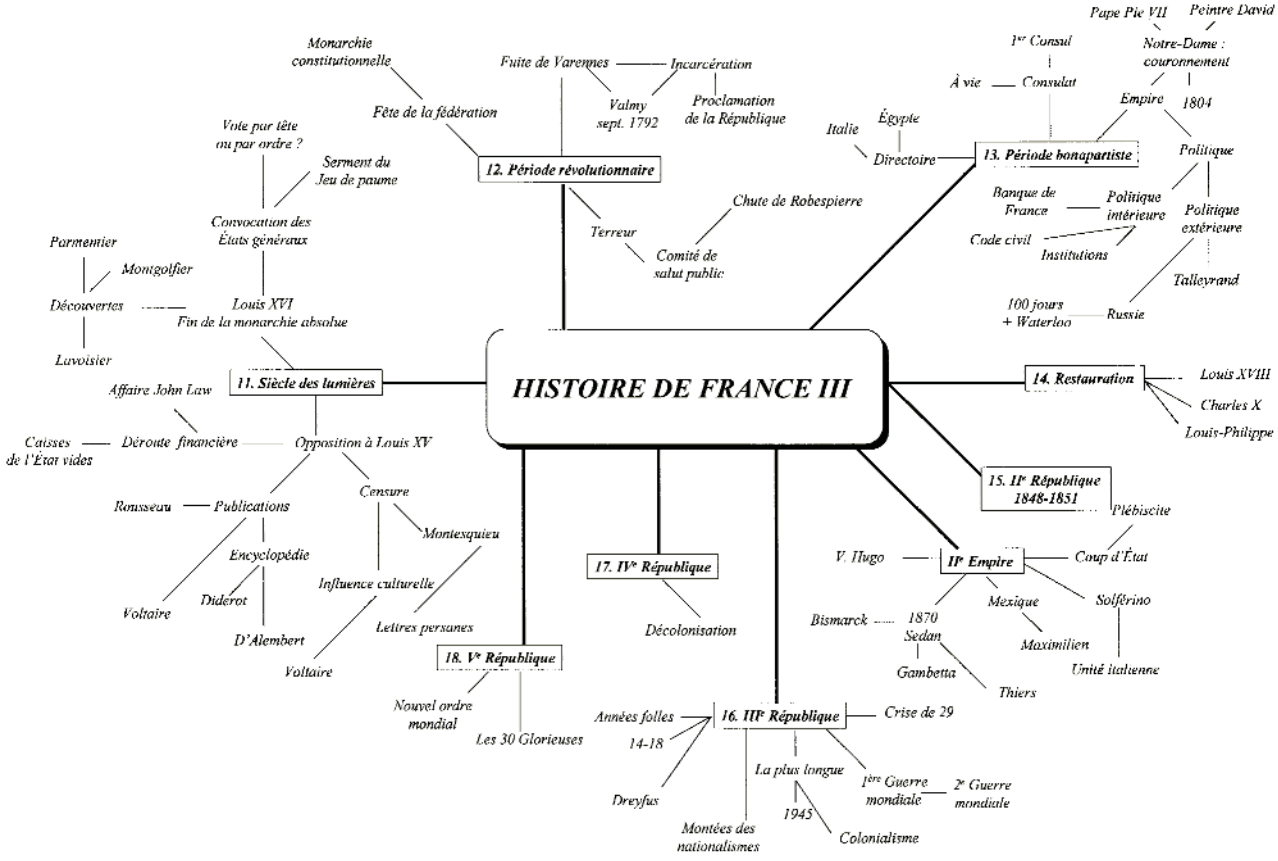


Figure 4.4 – Autre exemple de prise de notes à partir d'un exposé

Un outil pour synthèses de grande envergure

Au-delà de cet exemple, les synthèses arborescentes s'appliquent à des contenus volumineux, voire des ouvrages entiers.

Une arborescence de départ peut par la suite donner lieu au développement, en sous-arborescences, sur des pages séparées, de chacune des branches qui la constituent.

Ainsi, à partir d'un « menu général », il devient possible de développer à souhait chacune des branches pouvant être enrichies grâce aux nouvelles connaissances acquises.

À titre d'exemple, voici la trame arborescente utilisée par le formateur d'un séminaire de culture générale sur l'Histoire de France.

Cette synthèse arborescente permet en amont de préparer son intervention en sélectionnant les points jugés importants à transmettre.

Pendant la présentation, elle permet de garder le cap en constituant un fil conducteur, jamais coupé ni par les interventions du groupe, ni par les questions qui ne manquent pas d'apparaître.

Enfin, en aval, votre arborescence vous permet de visualiser ce qui a été vu ou non et constitue, si vous la leur soumettez, un outil de mémorisation efficace pour vos auditeurs.

La version qui vous est présentée ici constitue donc une trame d'ensemble, chacune des dix-huit branches pouvant être plus ou moins détaillée en fonction de la maîtrise du sujet par le présentateur. Toutefois, une arborescence est un objet « personnel ». Seul son concepteur est véritablement capable de s'en servir lors d'un exposé.

Toutefois, cette méthode ne peut être utilisée que par un orateur maîtrisant parfaitement le contenu de son exposé. Les notes ne sont en effet que des panneaux indicateurs pour raviver la mémoire.

Questions/réponses

Le nombre très limité de mots figurant dans les arborescences que nous venons de voir suffit-il à réaliser une synthèse ?

Sans aucun doute, oui, si vous respectez trois principes de base : la pertinence des mots clés choisis, leur personnalisation et la logique des liens entre les idées. La pertinence des mots clés s'obtient en choisissant en quelque sorte les titres les plus explicites pour regrouper l'ensemble de l'idée. Par exemple, dans la 4e branche de l'arborescence sur « Les Français et l'orthographe » (voir p. 55), les raisons de l'acharnement à défendre l'orthographe se résument à trois titres : le troisième titre « Impression d'acquérir un bien culturel » regroupe bien les quatre idées qui le composent : « Octroi de brevets d'excellence », « Fausse monnaie pour les plus pauvres », « Logique d'acquisition d'un bien matériel » et enfin « Les plus pauvres encore victimes ». Ces idées, une fois énoncées, doivent vous renvoyer à des exemples précis en votre esprit. Si ce n'est pas le cas, il vous faut noter, en deux ou trois mots, un exemple pertinent permettant d'illustrer votre idée. Il est donc essentiel de vous approprier votre arborescence par des mots personnalisés qui vous renvoient immédiatement à vos exemples familiers. Enfin, le lien logique doit être identifiable par tous lorsque votre arborescence est exploitée par d'autres, mais peut également être plus fantaisiste lorsque vous êtes seul(e) à l'utiliser.

Dans quels cas votre arborescence peut-elle être exploitée par d'autres personnes ?

Les situations professionnelles offrent une multitude d'occasions pour transmettre une arborescence. Lorsque vous animez une réunion ou une présentation, vous pouvez par exemple remettre un plan arborescent à votre auditoire. Plus détaillé qu'un plan classique, mais aussi plus logique, il permettra d'emblée à votre public de visualiser l'ensemble de votre exposé, d'en comprendre les articulations tout en situant à chaque instant vos propos dans un ensemble cohérent. Autre exemple,

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

dans le cadre de la préparation aux concours, nous avons proposé à des correcteurs d'utiliser cette méthode pour corriger les épreuves de notes de synthèse. Ainsi, après avoir étudié le sujet, il était possible d'en réaliser un corrigé arborescent, de l'imprimer et de la photocopier en autant de copies que de candidats. Ensuite, à l'aide de surligneurs, il suffisait aux correcteurs d'identifier pour chaque copie les aspects traités ou écartés en une sorte de cartographie du taux de couverture du sujet. Dernier exemple, tout comme l'arborescence sur l'Histoire de France, des synthèses peuvent être élaborées en vue de la préparation à un examen ou concours.

Peut-on s'en servir pour réviser ?

En situation de révision, beaucoup relisent inlassablement leurs notes sans savoir ce que leur mémoire a réellement retenu. Il est habile, plutôt, de faire une arborescence de mémoire avant chaque thème à réviser. Cela permet de prendre conscience des aspects non assimilés. Afin de vous faciliter la tâche, jetez les branches à partir des grands titres de la partie à réviser.

Méthode 5
Restituer une analyse personnelle : la méthode APPROACH

Il existe une méthode, basée sur le questionnement de Quintilien : la méthode, appelée selon un moyen mnémotechnique, « QQCOQP ». Il s'agit d'un questionnement systématique basé sur des questions fondamentales utiles pour faire le tour d'un sujet de manière relativement complète (Qui ? Quoi ? Comment ? Où ? Quand ? Pourquoi ?). Beaucoup l'utilisent déjà dans cet objectif. Cependant, selon ce moyen, le questionnement privilégie le mode aléatoire et non l'organisation logique des questions, la performance en étant alors altérée.

Dans le but d'optimiser au mieux ce questionnement, nous vous proposerons plus loin (p. 129), le questionnement OCTOPUS, avec pour mission essentielle, dans un ordre donné, d'être un fil conducteur très rigoureux de la pensée.

L'atout essentiel de cette démarche de questionnement est de favoriser la découverte d'un terrain avant étude ou le repérage de l'étendue de ses connaissances, après un cours par exemple. Très opérationnelle dans les cas de synthèses, elle l'est moins quand nous voulons présenter les résultats de notre réflexion.

Afin d'offrir à la méthode OCTOPUS un pendant méthodologique, nous avons mis au point une méthode, appelée APPROACH, qui permet d'approfondir un thème donné ou de transmettre efficacement la teneur d'une étude ou d'une recherche personnelle. Essentielle dans les situations au cours desquelles notre opinion joue un rôle clé, la méthode

APPROACH constitue une trame de raisonnement rigoureuse et progressive.

Huit lettres au service de votre pensée

Les lettres APPROACH correspondent à huit étapes logiques d'une réflexion en exercice.

Moins descriptive que ne le sera la méthode OCTOPUS, celle-ci permet de mettre en exergue des opinions personnelles sur un sujet : le plan APPROACH favorise la restitution d'une réflexion engagée.

Des étapes qui permettent de penser à tout

Il s'agit de respecter huit étapes pour être certain d'avoir envisagé tous les aspects à traiter. La méthode APPROACH deviendra le secret de fabrication d'un document d'analyse réussie. Votre plan final pourra être présenté selon l'ordre de ces lettres mais vous pourrez également les organiser de manière différente, en privilégiant une étape ou en regroupant plusieurs étapes dans une seule partie par exemple.

A → **A**nnonce **P** → **P**roblématique **P** → **P**résentation **R** → **R**éactions	*PHASE OBJECTIVE*
O → **O**pinions **A** → **A**ctions **C** → **C**onclusion **H** → **H**orizon	*PHASE ENGAGÉE*

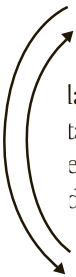
Figure 5.1 – Sens de chaque étape APPROACH

Description des huit étapes

Phase objective pour asseoir votre analyse

A comme Annonce

L'annonce correspond aux éléments contextuels d'une introduction classique : présentation du sujet traité, de son intérêt, des raisons de ce choix, de ses limites. Les objectifs peuvent y être présentés avec l'annonce du plan.



P comme Problématique

Cette étape peut être présentée, au choix, avant ou après la suivante. Les deux lettres P d'APPROACH sont donc permutables. La problématique constitue la raison d'être du document, elle met en valeur l'angle de réflexion pris, au regard du sujet donné.

P comme Présentation

Cette étape permet de faire un constat à partir de tous les éléments objectifs sur lesquels, ou à partir desquels, se déploiera ensuite la réflexion. Cette phase, apparemment plus neutre que les étapes suivantes, constitue l'assise de la démarche intellectuelle mise en place plus tard. Selon le cas, il peut s'agir d'une présentation de l'existant accompagnée de la description de la méthode de travail suivie.

R comme Réactions

Pour offrir un maximum de crédibilité, il est essentiel, avant toute affirmation, ou argumentation, de prendre en compte les différentes réactions et recherches menées par des prédécesseurs, spécialistes ou non du sujet traité. Il peut également s'agir d'évoquer les réalisations déjà effectuées, ou en cours, et les résultats qui en ont découlé. L'oubli de cette étape capitale conduirait vos lecteurs ou vos auditeurs à vous reprocher votre manque d'objectivité. Toute démarche personnelle quelque peu innovante doit ainsi être située clairement par rapport à son contexte.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Phase engagée pour convaincre de la force de votre démarche

O comme Opinion

À partir de cette étape commence la partie engagée de la démarche. Votre analyse personnelle s'exprime là. Cette étape permet d'émettre également vos objections pour critiquer les réactions existantes et présenter votre opinion. L'adoption d'un point de vue personnel se traduit par des orientations théoriques ou de principe. Dans les situations engagées de travail, cette étape doit forcément précéder la mise en application des actions proposées.

A comme Action

Cette étape permet d'entrer véritablement dans le concret, de prouver la viabilité de vos réflexions. Épreuve de vérité de votre effort personnel, elle permet, par le biais des actions déjà réalisées ou à réaliser, de prouver l'efficacité opérationnelle de vos propositions. À travers cette étape, il est également possible de prévoir toutes les applications (possibles) concrètes de votre travail d'analyse.

C comme Conclusion

Il est nécessaire, au final, de synthétiser les principaux points clés de votre travail d'analyse. Toutefois, il est indispensable de ne pas en rester là et de mettre ceux-ci en relation avec la problématique de départ. L'attention du lecteur, comme de l'auditeur, n'est pas forcément soutenue au cours de la lecture du document ou durant l'exposé. Il faut donc, en synthèse, lui rappeler les éléments de réponse apportés à la problématique.

H comme Horizon

La qualité d'un spécialiste d'un sujet est de savoir anticiper. Vous apparaîtrez plus facilement crédible lorsque vous saurez prévoir ainsi et proposer des visions prospectives plus larges. Cette étape, vous le verrez, n'existe pas dans la méthode OCTOPUS qui concerne des situations moins mûries que celles que gère

la méthode APPROACH. En effet, par l'opinion que vous aurez su dégager, votre réflexion concernant les répercussions à long terme sera désormais possible.

Tableau 5.1 – Types de questions à se poser à chaque étape APPROACH

Étapes	*Questionnement*
Présentation Problèmes Réactions	Qu'avez-vous observé ? Quels problèmes avez-vous constatés ? Quelles problématiques en découlent ? Quelles réactions avez-vous pu relever dans l'environnement du sujet traité ?
Votre opinion dégagée par une analyse	Qu'en pensez-vous ? Comment jugez-vous la situation ? Quelles sont, selon vous, la nature et les causes des problèmes rencontrés ? Quelles orientations prendre pour améliorer, optimiser, résoudre une situation ?
Actions que vous proposez	Quelles sont les actions qui pourraient être mises en place, selon vous ? Quelles sont les applications possibles ? Sont-elles réalisables ? Sont-elles acceptables, rentables ? D'autres applications sont-elles envisageables ?
Conclusion Horizon(s)	Réponse globale à la problématique. Quelles sont les actions prioritaires à court, moyen et long terme ? Comment envisagez-vous l'avenir de vos propositions d'action ?

Étude de cas : synthèse rédigée du reportage scientifique

À la suite d'une émission scientifique, nous vous proposons d'abord le texte de la synthèse du thème traité, son analyse à partir d'une matrice réceptive puis la synthèse du sujet travaillée en arborescence APPROACH.

Nimbus : « La cocaïne des pharaons »

Il y a 3000 ans, à l'instar des grands pharaons, se déroula la cérémonie funéraire d'Enouk Taoui, prêtresse des deux pays, avant qu'un cortège d'embaumeurs conservent son corps jusqu'à nos jours.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Dans le cadre d'une recherche sur les techniques d'embaumement, Svetla Balabanova, toxicologue allemande d'origine russe, fut contactée par le musée de Munich. Sa double compétence de toxicologue et d'égyptologue la désignait naturellement comme spécialiste patentée pour ce type de recherche.

Or, les résultats de l'étude qu'elle effectua allaient diviser profondément la communauté scientifique et conduire à repenser notre conception de l'histoire du continent africain.

À l'analyse des résultats d'un des tissus cellulaires de la momie d'Enouk Taoui, parmi les substances décelées, apparut la présence indéniable de cocaïne et de nicotine.

La surprise ne venait pas du fait que les Égyptiens se soient drogués, mais de l'impossibilité de la présence de ces substances dans des momies de plus de 2000 ans, antérieures à la découverte de l'Amérique, et donc de ces deux plantes dont elles sont issues.

L'explication la plus plausible devait se trouver dans la contamination du matériel du laboratoire. Svetla Balabanova vérifia donc tout son matériel, procéda à de nouveaux prélèvements qu'elle envoya à trois laboratoires distincts. Le résultat fut confirmé : présence de cocaïne et de nicotine dans les cheveux de la momie.

Ayant travaillé avec des médecins légistes, elle utilisa la méthode de l'examen de la gangue du cheveu. Les substances consommées durant la vie du sujet sont en effet définitivement fixées dans la texture du cheveu après la mort. Ce test réputé fiable est utilisé par la justice, dans le sport et dans les entreprises.

Il a même abouti à l'emprisonnement de personnes, comme dans l'affaire Newhall à Jersey, où les deux frères Newhall ont été reconnus coupables de l'assassinat de leurs parents après les avoir drogués. Grâce à ce test, il est désormais possible d'identifier par un spectromètre de masse le poids moléculaire des substances contenues dans les cheveux de façon certaine.

Perplexe cependant, Svetla Balabanova publia un article sur son étrange découverte qui ne manqua pas de susciter des réactions véhémentes, voire injurieuses, de la communauté scientifique.

Cette levée de boucliers, révélatrice de l'enjeu de ces découvertes, alla de l'indignation à la menace, mais fit apparaître également des tentatives d'explications scientifiques.

L'irrecevabilité des résultats, considérés comme malhonnêtes et faux, puisque contraires au bon sens, et à la thèse reconnue de la première importation de ces substances après la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb (après 1492) : impossibilité avant.

L'irrecevabilité de résultats certainement exacts, mais tirés de fausses momies. En effet, dès le XVIe siècle, un marché florissant de momies, auxquelles on prêtait des vertus curatives, a été pratiqué dans le but d'en extraire une poudre médicinale, appelée « Mumia », consommée en Europe. De même, au XIXe, les antiquaires de Louxor utilisaient des corps de condamnés momifiés sous les sables du désert afin de donner plus de valeur aux sarcophages vendus. Le professeur Balabanova n'aurait-elle pas réalisé son étude sur une de ces momies récentes et donc scientifiquement suspectes ?

La thèse de la contamination fut également avancée par ses détracteurs, faisant remarquer que les égyptologues, parmi lesquels de nombreux fumeurs de pipe, auraient pu accidentellement faire tomber du tabac sur les momies.

Sans remettre en question la fiabilité des résultats, il pourrait s'agir d'espèces de tabac africain, aujourd'hui disparues, mais la présence de coca en Afrique est unanimement rejetée par les spécialistes de la botanique.

Certains anthropologues, relayant l'école mexicaine d'Anthropologie, prétendent que ces résultats viennent prouver la probabilité d'échanges précolombiens entre l'ancien et le nouveau continent. Ils étayent leur point de vue en avançant des similitudes troublantes à l'époque précolombienne entre les pyramides égyptiennes et aztèques ainsi qu'un grand nombre d'objets, découverts en Amérique, semblant fortement inspirés de l'antiquité égyptienne et européenne.

D'autres, comme le professeur Kehoe, prétendent que si échanges précolombiens il y a eu, ce n'est peut-être pas par l'Atlantique. Les techniques de navigation des anciens Égyptiens semblent en effet insuffisantes pour atteindre les rives américaines. En revanche, un commerce mondial antique aurait peut-être pu se développer entre l'Égypte et l'Amérique en utilisant les services des peuplades commerçantes implantées sur le trajet.

Ces six hypothèses peuvent être approfondies afin de remettre en question les moins crédibles.

La possibilité de résultats faussés ou inexacts peut être écartée car il y a eu reproduction des mêmes résultats sur un grand nombre d'échantillons (3 000) étudiés par Svetla Balabanova. De même, plusieurs éminents chercheurs, dont Rosalie David à Manchester, en sont arrivés aux mêmes conclusions, malgré leurs réticences de départ.

L'hypothèse des fausses momies est également invalidée par la fiabilité reconnue des sujets étudiés et la quantité d'échantillons antérieurs au Xe siècle présentant les mêmes résultats.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

La contamination par le tabac, qui ne donne aucune explication pour la cocaïne, semble très improbable puisque, par exemple, des prélèvements effectués dans les entrailles de la momie de Ramsès II, par le professeur Michelle Lescot, corroborent les résultats incriminés.

L'hypothèse des plantes africaines, aujourd'hui disparues, semble fort suspecte pour l'ensemble de la communauté des botanistes qui ne croit absolument pas à cette probabilité.

Aussi révolutionnaires soient-elles, c'est du côté des deux hypothèses restantes qu'il semble falloir chercher l'explication. Deux grandes familles d'arguments y concourent :

– la présence d'influences culturelles communes (pyramides en escalier au Mexique, jarres romaines au Brésil, statues de type africain ou inscription en langue européenne sur le littoral atlantique américain) ;

– la présence de denrées comme le maïs, la patate douce représentées sur des statues indiennes, un ananas, fruit américain, sur une peinture à Pompéi, des fils de soie d'origine chinoise dans les cheveux de momies comme celle de Ramsès II.

Face à ce paradoxe mystérieux, plusieurs actions ont été entreprises, notamment celle de Thor Eyerdal qui tenta de prouver la possibilité de traversées transatlantiques en rejoignant les côtes américaines depuis l'Afrique. Pour ce faire, il reproduisit des embarcations égyptiennes avec des matériaux de l'époque.

D'autres anthropologues recherchent des traces de ces échanges au sein de la littérature ou dans l'art précolombien. Enfin, des anthropologues comme le professeur Martin Bernal estiment nécessaire de rappeler le refus de l'hypothèse d'une découverte de l'Amérique avant Colomb jusqu'à l'exhumation d'une colonie vikings à Terre-Neuve en 1965. Les conséquences de la validation de l'hypothèse de ces échanges commerciaux antiques conduirait à réécrire des pans entiers de l'histoire, entraînant des bouleversements d'ordre culturel, social et épistémologique.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 5.2 – Matrice de prise de notes : la cocaïne des pharaons

Plan	*Idées-forces*	*Informations d'appui*
Introduction	3000 ans : funérailles d'Enouk Taoui Croyance en l'immortalité par la momification Sa tombe mise à sac au XIX^{e} siècle Découverte paradoxale de Svetla Balabanova : présence de nicotine et de cocaïne, plantes supposées inconnues dans l'Égypte antique	Système utilisé identique à celui des grands pharaons Momie d'Enouk Taoui : achetée par le roi de Bavière. Don à un musée Actuellement dans un musée de Munich
Expérience de Svetla Balabanova	Intervention de Svetla Balabanova (SB) à la demande du musée de Munich (1992) **Résultats** Présence de nicotine et de cocaïne constatée mais historiquement impossible	**Méthodes utilisées :** – solution à base de cheveux de momies – utilisation de détecteurs d'anticorps – spectromètre de masse : identification par le poids moléculaire des différentes substances
Réactions scientifiques	Levée de boucliers de la communauté scientifique	Lettres d'insultes et menaces proférées à l'égard de Svetla Balabanova
Contre-expérience	Vérification de tout l'équipement du laboratoire Demande et réalisation de 3 études indépendantes par des laboratoires extérieurs avec les mêmes résultats positifs Utilisation d'une méthode reconnue juridiquement : examen de la gangue du cheveu → Confirmation du résultat	Profil de SB, formée aux méthodes d'enquête sur morts suspectes en criminologie. Lavage de la solution à l'alcool : grande fiabilité Utilisée dans le sport, la justice et ayant conduit des personnes en prison
Problématique	Comment des plantes inexistantes dans l'Ancien Monde et découvertes après Colomb pouvaient-elles exister dans l'Égypte ancienne ?	Tabac rapporté à l'époque victorienne par Sir Walter Raleigh

Plan	*Idées-forces*	*Informations d'appui*
Hypothèse n° 1	**Faux résultats** Incrimination de la valeur et de l'honnêteté de SB et allégation d'erreurs d'examen	Premières réactions de la communauté scientifique
Hypothèse n° 2	**Fausses momies** Preuves historiques de falsification des momies à 2 reprises au moins Impossibilité d'utiliser les principes de datation classiques (carbone 14) Évaluation de l'âge basée sur : – la provenance – les techniques d'embaumement – l'état de momification	Scepticisme de Rosalie David en raison du commerce de fausses momies : Au XVI^e^ siècle : décoctions prétendument thérapeutiques à base de momies (du persan « mumia ») Au XIX^e^ siècle : pratiques macabres des antiquaires de Louxor : augmenter la valeur d'un sarcophage en utilisant des corps récents enterrés dans le sable pour être momifiés
	Vérifications réalisées par Rosalie David lors de son voyage à Munich. Analyse directe sur les corps. Refusée par le musée pour raisons éthiques Étude des documents fournis, favorables à la thèse de momies véritables Validation de l'authenticité des momies de Munich par Rosalie David pour 3 raisons : 1. présence des viscères 2. statuettes de dieux en cire à proximité 3. bon état général de momification	Rencontre avec Enouk Taoui, la dame des 2 pays. Cercueil acheté par Louis I^er^ de Bavière au commerçant Dodwell en 1845. Provenance : Thèbes (culte dieu Hamoun) Refus du musée de filmer et d'étudier les momies Enquête demandée par le musée à SB puis abandonnée par les anthropologues demandeurs (commanditaires) de l'examen

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Plan	*Idées-forces*	*Informations d'appui*
Complément d'étude de Balabanova	Autres corps d'Afrique antérieurs à 1100 (découverte de l'Amérique par les Vikings) Résultats : 1/3 des échantillons positifs à l'examen	Période étudiée : 3700 av. J.-C. à 1100 ap. J.-C. Étude sur 3 000 échantillons dont 134 corps du Soudan
Hypothèse n° 3	**Plantes disparues** d'Afrique ayant pu exister autrefois Plantes médicinales disparues Disparition du tabac ou de la coca d'Afrique au même titre que le lotus bleu Tabac constituant un moyen de momification, également un bactéricide puissant Rappel d'événements antérieurs Étude de Michelle Lescot sur Ramsès II → présence de tabac	Ex. : fleurs de lotus (narcotique puissant) passées inaperçues dans le grand temple de Karnac Interrogation sur la présence massive de tabac chez les momies (35 fois supérieure aux doses des fumeurs actuels, donc mortelle) Ramsès II (+/– 1213 conservé au musée du Caire). Arrivé le 26/09/76 à Paris pour « restauration »
Hypothèse n° 4	**Contamination** Savants souvent fumeurs de pipe pouvant expliquer la présence de tabac (gardiens de Ramsès) → invalidation par des prélèvements effectués à l'intérieur de la momie	Certification de la présence de tabac réalisée par M. Lescot et prouvée par des photos
Hypothèse n° 5	**Espèces dérivées du tabac et disparues aujourd'hui** Mais usage non mentionné dans la littérature ou l'épigraphie des temples Découverte de cocaïne jugée inexplicable (pas un seul botaniste favorable à son existence en Afrique)	Ex. : mandragore – belladone (cf. Sandy Knapp Muséum d'histoire naturelle de Londres) Coca utilisée par les Andins et absente de la flore africaine

Plan	*Idées-forces*	*Informations d'appui*
Hypothèse n° 6	**Traversées transatlantiques** **Traversées transpacifiques** Liens commerciaux entre l'Afrique et l'Amérique à l'époque antique Preuves de liens commerciaux avec des peuples éloignés pour se procurer certaines substances 1970 : exp. de Thor Eyerdal Rejet de la communauté scientifique (professeur Baines) Arguments favorables à cette hypothèse Architecture : similitudes entre continents Objets : découverte d'objets européens en Amérique Denrées : maïs en Inde, patate douce, cacahuètes en Chine, fil de soie chinoise sur des momies anciennes… Réseau de commerce international précolombiem	Justifications historiques : théorie des Vikings en Amérique rejetée jusqu'en 1965. École mexicaine d'Anthropologie 1910) Syrie, Irak, Libye, Soudan : comptoirs égyptiens pour encens, épices… Témoignage d'Alice Kehoe, gêne des égyptologues face à cette hypothèse (Martin Bernard) Ex. : pyramides mexicaines Ex. : baie des Jarres (bateaux perdus ?), documents romains, ananas à Pompéi, figurines à barbe ou de type africain, ananas sculpté, patate douce, déesses avec épis de maïs
Conclusion	Confirmation des travaux de Svetla Balabanova par Rosalie David à Manchester En science : aberration d'un jour, vérité du lendemain	Présence de tabac vérifiée sur les momies de Manchester

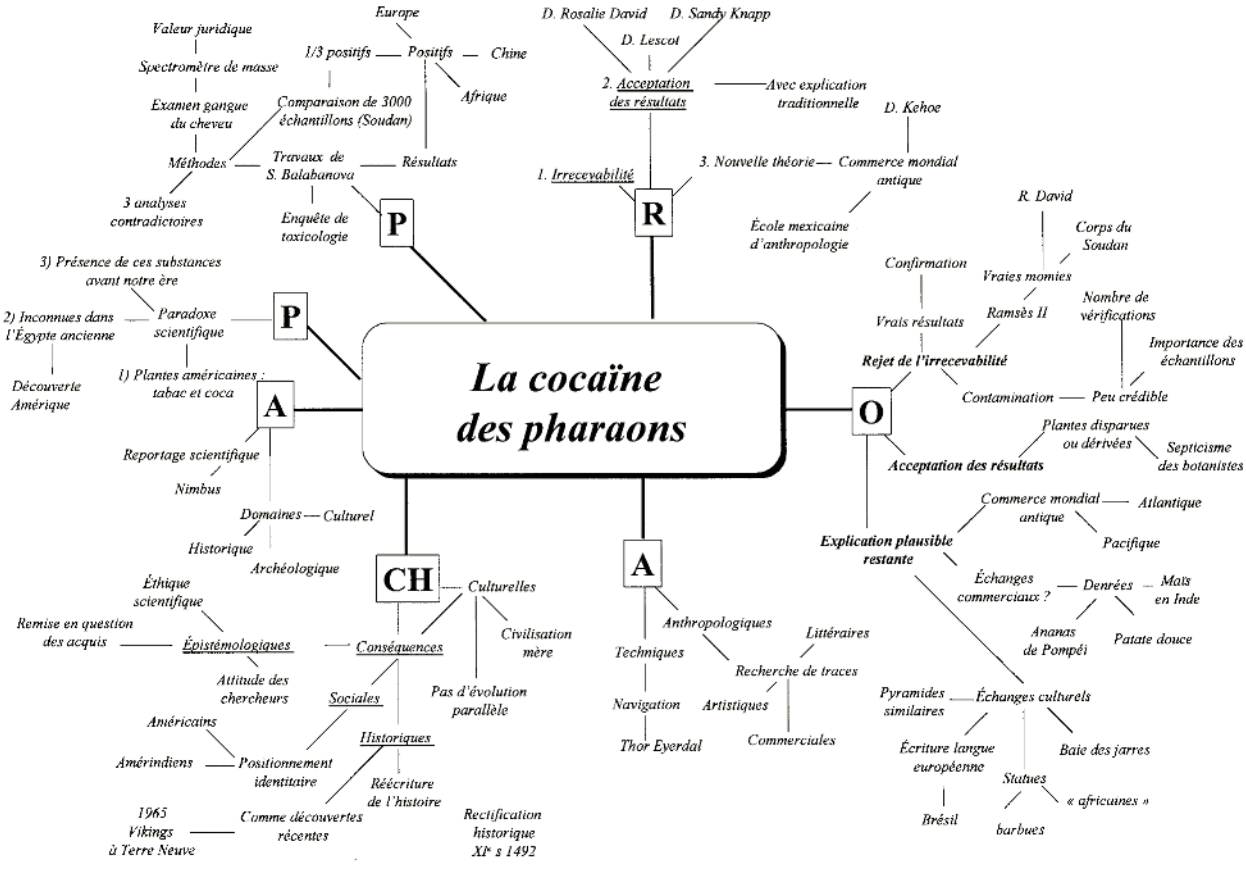


Figure 5.2 – Arborescence en APPROACH du thème « La cocaïne des pharaons »

Rédaction de rapports par la méthode APPROACH

Nous venons de découvrir la méthode APPROACH appliquée à un sujet de culture générale, « La cocaïne des pharaons ». Nous avons pu observer comment, à partir d'un texte, puis d'un reportage pris en notes, il était possible de réaliser une arborescence en APPROACH.

Nous allons maintenant aborder un sujet de type professionnel et comprendre comment, à partir d'une arborescence APPROACH, il est possible de rédiger plus facilement un rapport.

Le rapport : un document plus engagé que la note de synthèse

Le rapport, document d'analyse, favorise la prise de décision, plus encore que la note de synthèse. En effet, le rédacteur du rapport ne se contente plus de synthétiser un dossier mais observe concrètement le terrain pour, après analyse, se forger sa propre opinion. Ses analyses sont donc très personnelles et l'engagent entièrement.

Méthodologie du rapport par l'exemple

Le cas présenté ci-après concerne une grande entreprise française de dimension internationale, dotée d'un service clients dans chaque département.

La situation décrite se déroule à la direction départementale de la Gironde, basée à Mérignac.

Après une série de plaintes de clients concernant la qualité du service, la direction régionale décide d'étudier les causes des dysfonctionnements et de mettre en place une nouvelle organisation.

Le rapporteur mandaté pour cette mission a réalisé son étude en APPROACH.

Vous trouverez au cours des pages suivantes l'arborescence qu'il nous a remise, accompagnée du rapport qui en est issu.

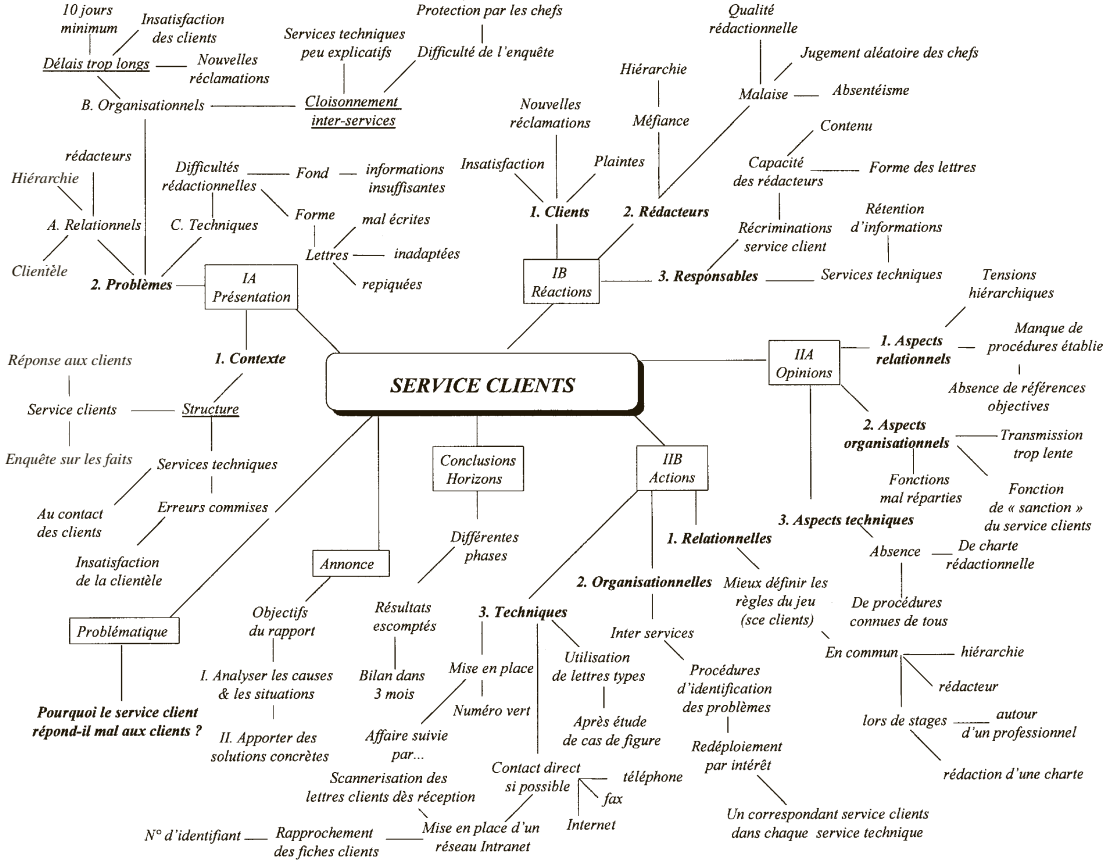


Figure 5.3 – Préparation de rapport en arborescence APPROACH

L'arborescence lui a permis, à partir des notes de ses observations et entretiens avec le personnel du service clients, de concevoir l'architecture de son rapport.

Pour la réaliser, il a utilisé exclusivement des mots clés selon trois axes récurrents : les aspects relationnels, techniques et organisationnels.

Ce rapport a permis de mettre en œuvre l'organisation qu'il préconisait et qui s'avère aujourd'hui encore très satisfaisante.

Afin de vous donner les moyens de mieux visualiser les étapes suivies en APPROACH, nous avons fait apparaître entre parenthèses, au sein de son rapport, les lettres correspondant à ces huit étapes en marge des paragraphes concernant chacune d'elles.

Rapport de mission
à l'attention de M. C., Directeur régional

Objet : Pour une optimisation du service client à la direction départementale à Mérignac

A À la suite de dysfonctionnements constatés au sein du service clients de la direction départementale à Mérignac, vous m'avez chargé d'une mission de conseil dont je vous rends compte par le présent rapport.

Ma mission, d'une durée de deux semaines, m'a permis de constater la nature des dysfonctionnements, d'en étudier les causes et de formuler des proposition.

Les raisons pour lesquelles le service clients de la direction départementale n'atteint pas l'indice de satisfaction habituel sont multiples mais prennent leur source dans des facteurs à la fois relationnels, organisationnels et techniques.

J'étudierai donc ceux-ci lors de la présentation du contexte, des causes décelées et enfin des axes de solutions envisageables.

P **PRÉSENTATION DU CONTEXTE**

La structure actuelle du service clients compte huit personnes réparties en deux équipes (une pour le Nord Gironde, une pour le Sud Gironde) de trois agents, encadrés par un responsable. Les deux chefs d'équipe M. B. et M^me^ V. ont pour mission de gérer les demandes et réclamations de nos clients, écrites ou téléphoniques, de les répartir entre les agents et d'en vérifier le suivi. Lorsque des erreurs sont signalées par les clients lors de l'installation des appareils, les agents doivent

prendre contact avec les chefs d'équipe d'installateurs et identifier l'origine du problème afin d'informer le demandeur de la suite à donner.

P Les problèmes que j'ai pu identifier sont de trois ordres : relationnel, organisationnel et technique.

Au plan relationnel, il semble que M. B. et M^me^ V. entretiennent des relations tendues avec les trois agents de chacune des équipes. Ceux-ci déclarent éprouver des difficultés à communiquer avec eux, notamment lors de la rédaction des lettres de réponse. En effet, les critiques formulées sur les contenus et la forme ne semblent pas, selon les agents, être suffisamment justifiées.

Or, en l'absence de consignes explicites, les agents recherchent des cas analogues déjà acceptés à la signature, qu'ils reproduisent sans les adapter aux particularités des demandes de la clientèle. Les agents rédacteurs ayant, à l'exception de M^lle^ P., un faible niveau de qualification technique, vivent difficilement les critiques de leur hiérarchie qu'ils jugent infondées ou aléatoires.

Au plan organisationnel, les délais de traitement du courrier sont excessifs en raison, il est vrai, d'un retard accumulé. Certaines lettres reçues le jour de mon arrivée n'ont pu être traitées que la veille de mon départ, c'est-à-dire dix jours plus tard.

Ces délais semblent cependant habituels aux agents, qui incriminent les services techniques, réticents selon eux à leur transmettre les informations indispensables.

De surcroît, un tiers environ des lettres reçues sont suivies de l'envoi d'une seconde lettre de réclamation, provenant de clients restés sans nouvelles de notre direction.

Enfin, au niveau technique, il existe une réelle difficulté rédactionnelle des agents. Les réponses apportées sont souvent inappropriées, mal formulées, ou trop généralement recopiées à partir d'anciens cas. En outre, ces difficultés techniques sont associées soit à une mauvaise compréhension de la demande, soit à une réponse obtenue à l'arraché auprès des services techniques. Il faut sans doute voir là une répercussion des problèmes organisationnels actuels, le cloisonnement notamment, sur les réponses à caractère technique. Les rédacteurs éprouvent ainsi de sérieuses difficultés à mener l'enquête auprès de leurs collègues techniciens.

R En conséquence, le nombre de plaintes s'accroît et le degré de satisfaction de la clientèle décroît dangereusement. En ce qui concerne les rédacteurs, le malaise est latent et se traduit par un absentéisme croissant et une baisse de la qualité rédactionnelle dans un très mauvais climat relationnel avec leur encadrement. M. B. et M^me^ V.,

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

quant à eux, formulent par ailleurs des doutes sur la capacité des rédacteurs à remplir leurs fonctions, tant en ce qui concerne la formulation des lettres que le contenu.

O CAUSES DES DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATÉS

Face au constat d'une situation difficile, je pense que sous l'angle relationnel, les tensions hiérarchiques sont dues en grande partie à une absence de procédures établies et de références objectives. J'ai en effet constaté que M. B. et M^me^ V. ont été nommés responsables en raison de leur ancienneté au sein de la structure mais n'ont bénéficié seulement que d'un stage interne sur les écrits professionnels (de courte durée et réalisé il y a cinq ans pour l'un et sept ans pour l'autre). Je pense qu'ils ressentent également un manque d'assurance lorsqu'ils visent avant signature les lettres de leurs agents.

Du point de vue organisationnel, la lenteur du traitement me semble causée par l'image du service clients, perçu par les techniciens non pas comme complémentaire à leur activité, mais bien comme un service sanction qui cherche des coupables parmi les équipes sur le terrain. J'attribue la rétention d'informations des services techniques essentiellement à cette cause. En dernier lieu, il est fort possible, comme le déclarent trois des agents, que les fonctions de chacun soient mal réparties.

A SOLUTIONS ENVISAGEABLES

En réponse à mon analyse, je propose la mise en place de mesures complémentaires. Afin de restaurer le dialogue vertical, je suggère, en premier lieu, la mise en place d'une formation commune incluant les six agents, M. B. et M^me^ V., autour d'un formateur extérieur, dans le but de produire une charte rédactionnelle. Ce document constituerait en quelque sorte une règle du jeu commune à laquelle chacun pourrait se reporter en cas de doute ou de litige.

Préalablement à cette formation, ces deux responsables pourraient être sensibilisés à cette nouvelle stratégie d'équipe, dans le cadre de la direction régionale, lors du stage interne de management.

Les retards engendrés par la durée de la formation pourraient alors être comblés provisoirement par le renforcement de l'équipe par deux rédacteurs régionaux, également associés à la formation sur la qualité des écrits.

En second lieu, afin de faciliter les relations inter-services et limiter la rétention d'informations, il serait pertinent de mettre en place des procédures d'identification des problèmes sur le modèle de la direction de Toulouse.

En outre, afin de répondre à la fois aux demandes des agents et à l'efficacité du service, je suggère de proposer, sur la base du volontariat, à quatre agents de s'intégrer en tant que correspondants du

service clients dans chacun des quatre services techniques. Ces quatre correspondants, de formation technique, proches du terrain et des techniciens, pourraient assurer un suivi plus efficace des réclamations de la clientèle. Ils pourraient notamment transmettre aux deux agents restants, dont M^lle P. qui fait preuve d'excellentes qualités rédactionnelles, toutes les informations nécessaires à la rédaction du courrier. La durée du traitement de celui-ci devrait être sensiblement réduite car désormais centrée exclusivement sur la mise en forme des fiches transmises par leurs collègues.

Enfin, au niveau technique, je propose d'anticiper la date prévue pour l'installation du réseau Intranet afin de faire coïncider les deux changements technique et organisationnel. Intranet devrait permettre, en scannant, dès réception, les lettres des clients (avec un numéro identifiant commun pour la lettre, la réponse et la fiche des correspondants service clients) d'éviter les erreurs « d'aiguillage » encore trop fréquentes.

Par ailleurs, grâce à Intranet, il sera possible, lors de la mise en place d'un numéro vert, prévue pour février prochain, de renseigner directement par téléphone le client à partir de son numéro d'identification. Le rédacteur aura ainsi toutes les pièces du dossier sous les yeux et le client, rassuré, n'enverra pas de seconde lettre.

C Les changements préconisés s'avèrent importants pour le personnel du service clients qui a connu, au cours de ces cinq dernières années, une forme d'immobilisme professionnel, causé par une certaine routine du travail, associée à des méthodes surannées. Si vous retenez les changements que je vous propose, je me tiens à votre disposition pour assurer les mesures d'accompagnement, de déploiement et d'adaptation technique.

H Dans cette hypothèse, il s'avérera nécessaire d'établir un premier bilan, dans trois mois par exemple, de l'action de ce nouveau service clients, tout en évaluant le degré de satisfaction de notre clientèle. Certains clients pourront en effet être rappelés par téléphone par la direction régionale afin de vérifier l'efficacité des changements mis en place et la pertinence des actions proposées.

Éric Duboscq

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Questions/réponses

Peut-on penser que les deux méthodes OCTOPUS et APPROACH seraient utiles l'une en amont et l'autre en aval d'une étude ?

Oui, dans un certain sens, si pour défricher un terrain ou situer en vous l'état d'une connaissance, vous utilisez la première. La seconde sera réservée aux situations que vous dominez mieux et pour lesquelles un approfondissement est demandé.

Ces méthodes sont-elles efficaces dans tous les secteurs et tous les domaines ?

Nous les avons testées en entreprise, en université et dans les administrations. Nous constatons qu'elles s'adaptent relativement bien à tous les sujets dans la mesure où elles présentent une organisation logique, faite de bon sens et de pragmatisme.

Faut-il rechercher les idées en arborescence ?

Pas forcément. Les plus synthétiques (voir test du début du livre) éprouveront certes davantage de confort au moyen d'un travail en arborescence. En revanche, les plus analytiques pourront faire un dossier constitué de sous-dossiers en suivant les lettres APPROACH ou par matrices synoptiques en A3 par exemple.

Lorsque le travail est approfondi de manière analytique, l'arborescence peut limiter toutefois le champ de recherche par un manque d'espace. Vous pouvez alors débuter la réflexion en arborescence pour ensuite travailler en synoptique par étapes.

Le rapport que vous nous avez proposé selon la méthode APPROACH présente un déséquilibre des parties. Par exemple, la partie concernant les problèmes, le second P, s'avère être de loin la plus importante. Est-ce normal ?

Votre remarque est juste. Dans le cas du rapport de la direction départementale de Mérignac, l'exposé détaillé des problèmes (P) se révélait être nécessaire pour comprendre la pertinence

des propositions de M. Duboscq. Dans d'autres rapports, les parties R, O ou A peuvent être tout autant développées que la partie P dans le cas présenté ici. C'est donc seulement la situation rencontrée qui détermine l'importance des étapes du rapport.

N'était-il pas possible d'utiliser une présentation plus visuelle du rapport, notamment lors de l'énumération des propositions ?

Nous adhérons tout à fait à cette remarque. Cependant, il s'avère que, dans le cas présenté, notre rédacteur a dû se soumettre à des procédures existantes et aux attentes de sa direction régionale. Dans la situation réelle, bien entendu, les lettres APPROACH n'apparaissaient pas. Nous les avons insérées uniquement pour que vous compreniez la démarche sous-tendant le texte final. Cependant, lorsque vous êtes libre de choisir le type de présentation du rapport, une forme plus visuelle (avec des passages sous forme de tableaux synoptiques) s'avère plus efficace, car mieux mémorisable par votre lecteur qu'un texte complètement rédigé.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Méthode 6
Conduire un projet : la méthode PILOTAGES

La conduite de projet fait l'objet depuis les années 1980 d'un intérêt tout particulier, lié aux changements survenus dans les méthodes de management. Un glissement progressif des organisations fonctionnelles vers une forme de management opérationnel donne de plus en plus de latitude aux initiatives individuelles, même si celles-ci s'inscrivent dans des procédures préétablies par les directions générales.

Neuf lettres pour vous aider à façonner votre projet

En vous appuyant sur les lettres suivantes, quand vous ne savez pas comment débuter votre projet, il vous est possible, à partir de cette base, de déployer tous les éléments nécessaires à sa construction.

P vous permet de présenter et définir le projet.

I regroupe l'ensemble des informations, s'interroge sur les incertitudes.

L prend en compte la dimension logistique de votre projet, les moyens de tous ordres nécessaires à sa réalisation concrète.

O correspond aux observations, aux diagnostics qu'il est possible d'établir.

T signifie « trame », c'est-à-dire l'ensemble des scénarios possibles dans le temps imparti.

A concerne l'ensemble des actions qu'il est possible de mettre en œuvre dans le cadre défini du projet.

G comme gestion des actions se traduit par les indispensables moments de coordination qui permettent aux actions d'être sans cesse adaptées aux aléas du projet.

E est le moment d'évaluation en cours et/ou en fin de projet, à partir des critères préalablement définis.

S représente le suivi indispensable à la réussite et à la pérennité du projet, en prenant en compte l'expérience acquise en vue de développements futurs.

Une méthode simple pour tous projets

Face à une demande croissante de personnes chargées de micro-projets ou de projets d'organisation, de nombreux ouvrages ont été publiés. Souvent de qualité, rédigés par des ingénieurs ou des experts en sociologie des organisations, ils proposent un grand nombre d'outils (PERT, GANTT, ordinogrammes…) forts intéressants mais souvent complexes ou peu accessibles pour des non-spécialistes ou pour des projets plus modestes. Les situations que nous avons rencontrées en entreprise et dans les administrations ne permettaient pas aux personnels, souvent démunis méthodologiquement, d'avancer dans un projet sans se heurter à la complexité des moyens à mettre en œuvre.

Simple se veut la méthode, car les aspects du projet sont perçus différemment selon les spécialistes ou les utilisateurs. Or, ceux-ci doivent se référer à une terminologie souvent opaque.

En ce sens, la méthode PILOTAGES détermine très précisément chacune des étapes selon un ordre mnémotechnique : chacune des lettres qui constituent cet acrostiche est unique et renvoie à un aspect bien défini du projet. Il est désormais plus aisé de se situer au sein de celui-ci tout en utilisant un langage commun et intelligible pour les autres acteurs et utilisateurs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Souple, car certaines pratiques de conduite de projet sont conçues pour des changements organisationnels et écartent les micro-projets de leur champ d'application. Or, ceux-ci s'avèrent dans la pratique les plus nombreux et concernent un large public d'étudiants, de chercheurs, ainsi que l'encadrement intermédiaire. Les métaprojets, quant à eux, sont souvent accompagnés par des professionnels de l'audit qui apportent le cadre rassurant de leurs méthodes et de leur expertise ainsi qu'une présence concrète sur le terrain.

Nous avons jugé indispensable de rechercher un équilibre entre la simplicité d'utilisation et la souplesse d'application de PILOTAGES à la très grande diversité de situations.

Transposable, car nous pensons nécessaire de ne pas forcément changer de méthode en fonction des cas rencontrés. Le mieux étant souvent l'ennemi du bien, la méthode PILOTAGES se veut assez large pour répondre à l'ensemble des cas, et suffisamment approfondie pour en étudier tous les aspects. En effet, bien que l'ordre des lettres PILOTAGES laisse supposer une progression d'étape en étape, de nombreux retours en arrière s'avèrent nécessaires. Ces « boucles de rétroaction » permettent d'envisager votre projet tout d'abord dans un ordre linéaire, pour faire le point, ensuite, par aspect, en fonction des réactions et obstacles nés du terrain.

L'application de la méthode à de très nombreux cas étudiés dans le cadre de formations (coaching) et de la mise en place de projets dans les entreprises et les administrations nous a permis de recueillir de nombreux avis et observations.

Nous en avons tenu compte en les intégrant dans la méthode PILOTAGES pour en faire un outil à la fois très synthétique, opérationnel et facilement utilisable par tous.

Afin d'illustrer les différentes étapes de la démarche, nous nous référerons systématiquement, au cours de ce chapitre, à un cas réel, mené selon PILOTAGES : l'amélioration de la communication interne et externe de la mairie de R…

P comme présentation du projet

La première phase de la méthode, le P de présentation, consiste à définir le projet, ses contours, ses limites, ses objectifs ainsi que l'esprit qui l'anime.

Comme nous venons de le faire ici pour la méthode PILOTAGES, le projet ne peut se dévoiler complètement car il est une construction en collaboration avec plusieurs acteurs et utilisateurs et pas seulement une production personnelle.

La phase de présentation, dans le cas de la mairie de R..., consistait à reformuler la demande de la collectivité, à rechercher dans des exemples visibles les dysfonctionnements, à comprendre les objectifs généraux qu'elle se fixait.

Pour matérialiser l'esprit de la méthode, nous vous proposons une illustration concrète des différentes phases à partir de ce cas.

Chacune des étapes du projet sera déclinée selon les huit phrases restantes de PILOTAGES.

I comme informations sur l'environnement du projet

La phase d'information consiste, après la présentation (ou reformulation) du projet, à recueillir les informations indispensables aux autres étapes.

C'est l'occasion à ce stade d'informer en retour tous les acteurs et utilisateurs du projet de l'intérêt de sa mise en place.

Par exemple, dans le cas de la mairie de R..., un projet d'amélioration de la communication interne et externe a été mis en place.

Après présentation des dysfonctionnements constatés et de la problématique définie, les initiateurs du projet sont entrés dans la phase d'information.

À ce stade, ils ont pu identifier en interne la nature des dysfonctionnements à partir de l'avis du personnel.

Parallèlement, un sondage a été réalisé auprès des administrés afin de connaître leur perception des services municipaux.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

L comme logistique

La phase logistique est la partie concrètement opérationnelle.
Dans le cas de la mairie de R, elle consistait à mettre en place des groupes de travail sur la base du volontariat.
Pour ce faire, un petit groupe représentatif de différents services a défini 10 domaines distincts touchant chacun un aspect de la communication interne ou externe de la municipalité avec les administrés.
Le choix de la création de 10 groupes a été ainsi défini en tentant de répartir équitablement le travail de diagnostic et les champs de proposition possibles.

- Traitement des demandes et attentes des administrés
- Élaboration du bulletin municipal
- Rédaction du courrier
- Rédaction des procès-verbaux et comptes rendus du conseil municipal notamment
- Production des comptes rendus internes et suivi des actions
- Rédaction des notes internes et notes de synthèse
- Production des rapports émanant des différents services
- Accueil physique des administrés
- Traitement des appels
- Événements exceptionnels et communication municipale

La répartition par groupes de travail peut se faire avec le personnel directement intéressé mais aussi avec des volontaires, issus d'autres services, pouvant apporter un regard nouveau sur les problèmes rencontrés.
Chaque groupe doit, à ce stade, fixer les moyens humains et techniques ainsi que le volume horaire nécessaire.
Dans chaque groupe est établie une procédure commune de détection des dysfonctionnements, de recherche de solutions. Le contenu des travaux est également synthétisé par un rapporteur.

O comme observation du terrain

La phase d'observation doit permettre de déceler les problèmes concrets ainsi que les grands axes de solutions envisageables.
Par exemple, dans la mairie de R…, des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été définis par chacun des dix groupes dans son domaine de compétence.

Afin de traiter facilement les informations recueillies, un document de synthèse a été élaboré par chaque groupe selon une présentation documentaire préétablie.

Grâce au recueil des travaux des 10 groupes, un document de synthèse synoptique a pu être établi selon le cadre ci-dessous.

Tableau 6.1 – Exemple de tableau pouvant être utilisé lors d'une conduite de projet

Groupe	*Dysfonctionnements*	*Objectifs à atteindre*	*Solutions envisageables*	*Moyens*

Après une séance de recentrage destinée à éviter les doublons et préciser, lorsque nécessaire, les objectifs, le projet a pu se traduire en « trames » ou en stratégies possibles pour atteindre les objectifs définis.

T comme trames envisageables

Les différentes trames ou scénarios possibles doivent faire l'objet d'une analyse en terme d'avantages et d'inconvénients pour chacun d'eux : c'est la phase des trames. Nous sommes là dans le domaine des hypothèses.

Au regard des objectifs généraux de la municipalité et de l'adhésion des participants au projet, une seule trame (ou plan d'action) est ensuite choisie.

Celle-ci se traduit par des choix spécifiques en termes de durée et de moyens humains, techniques, organisationnels et financiers.

Un plan de charge horaire peut ainsi être dressé ainsi que la répartition et le déroulement des travaux de chaque groupe.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

A comme actions à mettre en place

La phase des actions est une phase productive et opérationnelle qui doit se traduire par l'élaboration de solutions et d'outils concrets.

Par exemple, pour la mairie de R…, plusieurs documents ont été produits, différents pour chaque groupe dans leur contenu mais semblables en termes de logique :

- *une charte de qualité portant sur la démarche à suivre et les objectifs à atteindre ;*
- *un référentiel commun aux différents services apportant des outils concrets et des exemples de référence ;*
- *des défis de mise en pratique (objectifs personnels et de service définis et réalisables en accord avec le personnel de chaque service) mis en place selon un échéancier de service.*

G comme gestion des actions mises en œuvre

La phase de gestion consiste à poursuivre l'action quotidiennement en s'appuyant sur les référentiels produits.

Au cours de cette phase, une adaptation pratique doit se faire dans les différentes situations rencontrées.

Dans le cas de la mairie de R…, une réunion spécifique permettait de répondre aux cas difficiles ou aux questions pratiques. Cette gestion des problèmes au quotidien faisait l'objet d'une attention toute particulière notamment de l'encadrement intermédiaire, proche des agents et, par là même, l'observateur privilégié de leurs difficultés sur le terrain.

Son aide a été précieuse pour une adaptation aux actions de changement réalisées en phase précédente.

E comme évaluation du projet

La phase d'évaluation sert de boussole ou d'indicateurs de réussite du projet. À des moments clés, qui peuvent être variables selon la nature du projet et son lieu d'implantation, un bilan partiel ou final s'avère nécessaire afin d'éviter le déraillement de votre PILOTAGES.

Dans le cas de la mairie de R, les différents documents ont été ensuite collectés et ont fait l'objet d'une étude commune entre les animateurs du projet et les représentants de la collectivité.

Les modalités d'évaluation, fixées en même temps que les objectifs, reposaient sur deux axes : un « baromètre interne », seuil de satisfaction du personnel qui permettait, selon une dizaine de critères, de déterminer chaque fois le degré d'atteinte des objectifs.

Le second axe, intitulé « baromètre communal », permettait d'évaluer l'image de la collectivité à travers la perception qu'en avaient les administrés.

Ce sondage, réalisé sur un échantillon représentatif de la population six mois après la mise en place du projet, a permis de mesurer globalement l'impact de l'action entreprise, puis l'image de chaque service.

Ce travail a été effectué par rapprochement avec un sondage entrepris deux années auparavant et dans les mêmes conditions.

Les résultats obtenus et commentés ont été ensuite transmis au personnel (exemple de boucle de rétroaction vers la 2e rubrique « information »).

Cette évaluation a fait l'objet d'adaptation en phase de suivi.

S comme suivi du projet

La phase de suivi, enfin, s'appuie sur les résultats observés en phase d'évaluation pour éventuellement proposer un recentrage du projet en fonction des écarts constatés.

Rien ne survenant comme prévu, cette phase de suivi s'avère presque toujours indispensable.

Par exemple, la mairie de R… avait envisagé des réunions mensuelles par service (phase de gestion) afin de faire le point sur les difficultés rencontrées sur le terrain.

Cette orientation avait été retenue pour concilier les exigences d'une bonne « gestion » des actions tout en ne grevant pas le plan de charge de travail incombant à chaque agent.

Or, dès la deuxième semaine, plusieurs agents de différents services, confrontés au changement, ont demandé à l'encadrement intermédiaire une fréquence de réunions plus élevée.

Ceci est un autre exemple de boucle de rétroaction conduisant à modifier l'un des aspects du projet, en l'occurrence l'aspect « gestion ».

Un projet ne peut jamais s'envisager de manière linéaire, si ce n'est lors de sa genèse.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Il doit ensuite évoluer selon un ordre logique, tout comme PILOTAGES, en s'adaptant aux multiples facteurs de changement par ces boucles de rétroaction.

Ces dernières permettent de traiter pleinement chaque aspect du projet en lui conférant une grande souplesse.

De nombreux projets, pensés et conduits linéairement selon une logique de plans quinquennaux, se sont avérés des échecs cuisants, faute d'interactivité entre tous leurs aspects.

À ce titre, nous vous présentons PILOTAGES sous forme d'écheveau de relations interactives plutôt que selon un schéma linéaire classique.

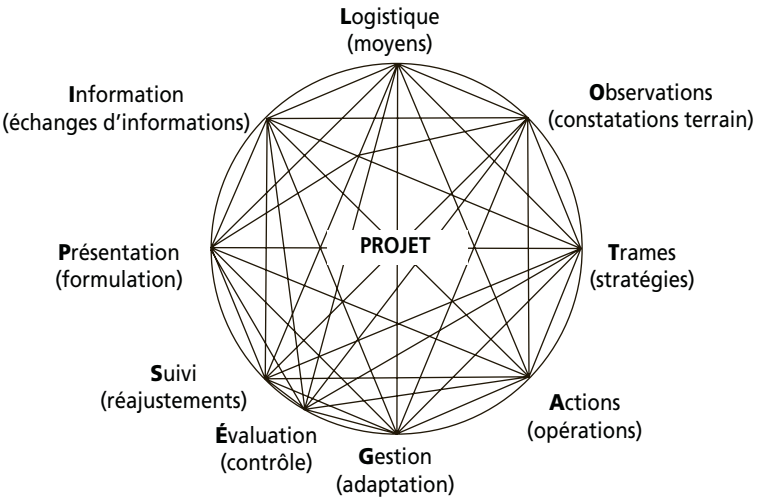


Figure 6.1 – Écheveau de la méthode PILOTAGES

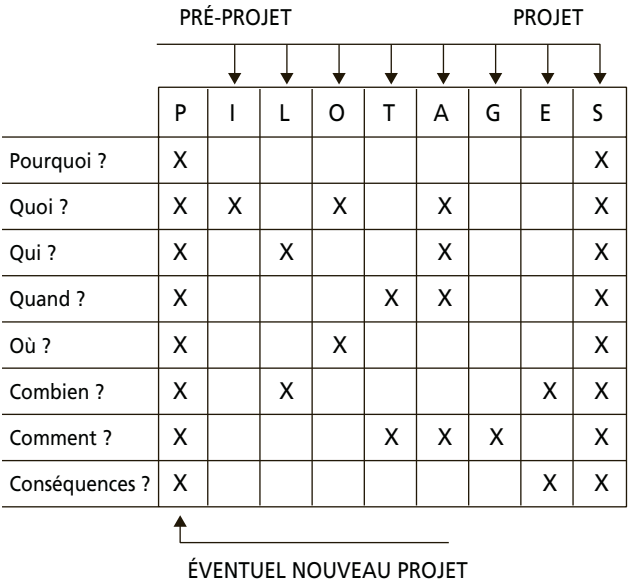

PRÉ-PROJET
PROJET
P I L O T A G E S
Pourquoi ? X X
Quoi ? X X X X X
Qui ? X X X X X
Quand ? X X X X X
Où ? X X X X
Combien ? X X X X X
Comment ? X X X X X X
Conséquences ? X X X X
ÉVENTUEL NOUVEAU PROJET

Figure 6.2 – Questions dominantes à chaque étape de PILOTAGES

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

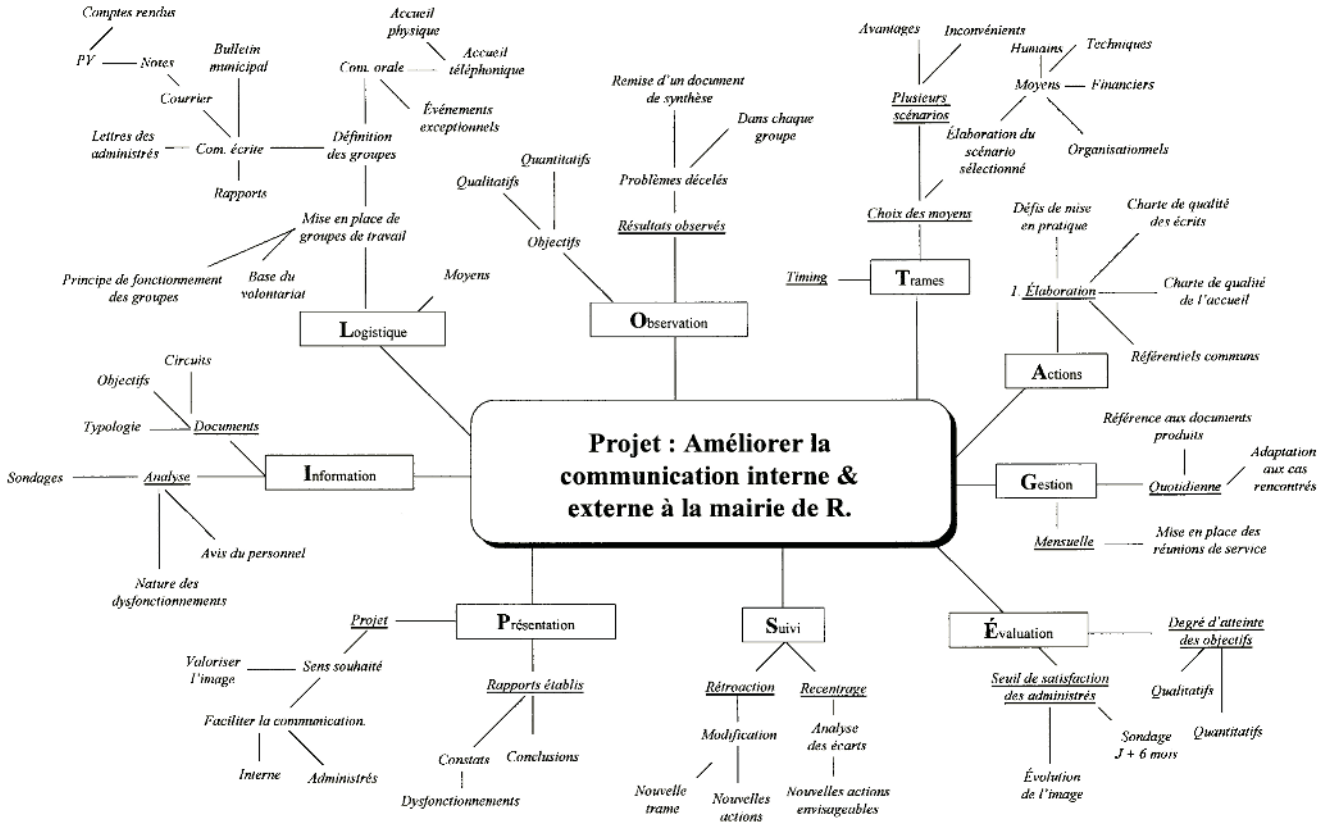


Figure 6.3 – Application de la méthode PILOTAGES au management par projet : Mairie de R..., 217 personnes concernées par ce projet

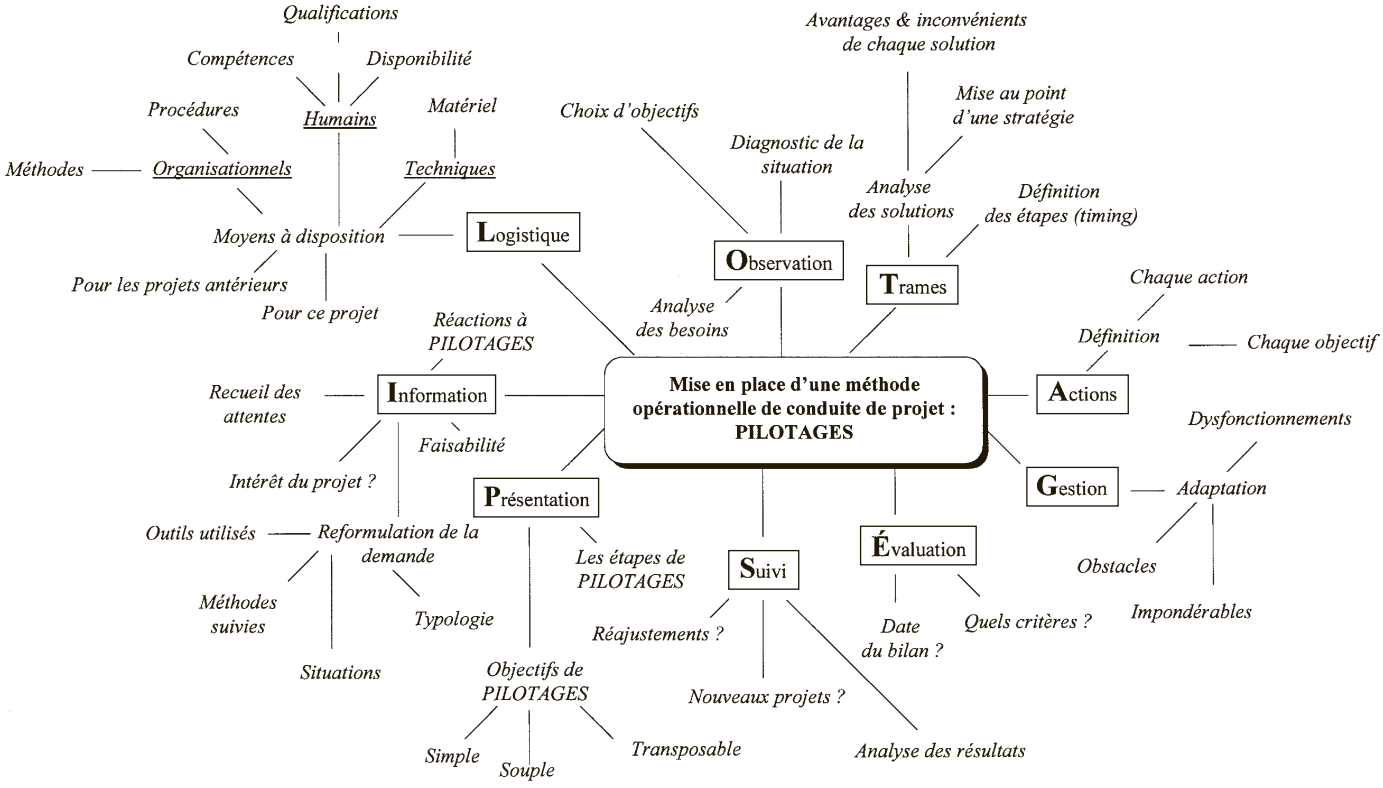


Figure 6.4 – Synthèse de la méthode « Pilotages » sous forme d'arborescence

Comment présenter son projet et le faire accepter ?

Combien de projets, pourtant prometteurs, ont échoué au fond d'un tiroir par manque de clarté des supports matériels qui les accompagnaient !

Afin d'éviter cet écueil, la méthode PILOTAGES constitue un fil conducteur fiable et efficace comme le prouve le cas suivant.

Exemple de projet présenté en PILOTAGES

Un projet d'amélioration de la qualité des écrits au sein d'un service juridique était proposé par BFCM Consultants, à la demande d'une grande entreprise.

Dans cette phase de présentation du projet au client, BFCM a choisi de construire, pour plus de clarté, sa proposition d'intervention sur matrice synoptique active (voir méthode n° 2) afin de familiariser d'emblée ses interlocuteurs à la méthode PILOTAGES.

Le choix de l'intitulé des colonnes préparait ainsi les commanditaires aux contenus des différentes phases, définissait les acteurs de chacune d'elles, décrivait l'organisation du travail, le calendrier et les coûts.

Les avantages de ce type de présentation s'imposent dès la lecture : support de l'oral, base de discussion synthétique et rigoureuse, trace lisible, rapidement consultable…

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 6.2 – Exemple de présentation de projet selon PILOTAGES :
méthode PILOTAGES appliquée aux écrits professionnels dans le cadre d'une démarche qualité au sein d'un service juridique

Phases	*Contenus*	*Intervenants*	*Moyens*	*Calendrier*
1. **P**résentation	Panorama des documents utilisés dans différentes structures en comparaison de ceux en vigueur dans le service.	BFCM	1 journée en plénière	1
2. **I**nformation	Description des circuits documentaires utilisés. Typologie et objectifs de chacun.	Personnes concernées par la démarche qualité des écrits.	Travail en sous-groupes Restitution	
3. **L**ogistique	Mise en place des groupes de travail autour dun thème ou d'un type de document défini en phase d'Information.		Définition et distribution des missions	
4. **O**bservation	Observation des documents produits en journées thématiques (ex. : lettres, PV, comptes rendus, notes, rapports…).	BFCM	4 ou 5 journées « thématiques » afin de définir les contenus d'une charte	4/5
5. **T**ransformation (trames)	Proposition d'amélioration à partir du diagnostic effectué et des apports théoriques du formateur. Définition d'objectifs qualité et d'un plan d'action réaliste.	BFCM + participants par groupes		

Phases	*Contenus*	*Intervenants*	*Moyens*	*Calendrier*
6. **A**ctions	Élaboration des défis de mise en pratique. Établissement d'une charte qualité des écrits professionnels. Référentiels communs.	BFCM + participants	5 journées de synthèse et production des documents	5
7. **G**estion	Gestion des écrits au quotidien en se reportant à la charte qualité préalablement validée par la direction.	Personnel + direction		
8. **É**valuation	Évaluation du degré d'atteinte des objectifs grâce à des grilles d'analyse insérées dans la charte qualité	Personnel		
9. **S**uivi	Étude et synthèse des matrices d'analyse accompagnées d'éventuelles actions de recentrage en cas d'atteinte partielle des objectifs fixés en phase 5.	BFCM + personnel	1 journée en option si nécessaire	1
Total				11 ou 12 jours

Comment analyser et présenter un projet déjà réalisé ?

Par sa cohérence logique et la prise en compte de toutes les étapes d'une mise en place de projet, la méthode PILOTAGES permet de présenter, à l'écrit comme à l'oral, tout projet de manière cohérente.

En guise d'illustration facile à saisir, un projet de grande envergure, « le percement du canal de Suez », achevé en 1869, nous fournit le prétexte et la matière d'une analyse *a posteriori* et d'une restitution logique sous forme arborescente.

Preuve même de son utilité pratique, la méthode PILOTAGES peut décrire ainsi tous les éléments constitutifs d'un projet, même après sa réalisation.

Le projet du Canal de Suez n'avait, bien entendu, pas été conduit selon ce principe, mais cette formalisation de progression s'y adapte parfaitement, montrant par là même la logique de cette démarche.

Le percement du canal de Suez : un méga-projet pour ne plus contourner l'Afrique

Rêve conçu et réalisé par les pharaons, le canal de Suez devint une réalité commerciale, stratégique et politique, à la fin du XIX^{e} siècle. Grâce à l'esprit d'entreprise d'un porteur de projet de génie : Ferdinand de Lesseps.

Cette présentation par étapes PILOTAGES du projet initial est une construction organisée de manière linéaire, regroupée selon les neuf étapes de la méthode. Cependant, les nombreux obstacles de tous ordres, parfois à la limite du surmontable dans ce cas, ont nécessité bien évidemment des boucles de rétroaction (réajustements permanents), très nombreux et complexes.

Cette présentation arborescente du projet, sans doute un peu sommaire pour un spécialiste de la question, a constitué cependant une trame de présentation logique pour un exposé de vulgarisation. Rien n'empêchant, par ailleurs, un spécialiste de développer plus avant chacune des branches PILOTAGES en fonction de son objectif et de la nature de la commande qui lui serait passée.

Le choix de ce sujet, apparemment fortuit, ne vise qu'à « canaliser » pour vous les neuf étapes du processus dans un ensemble cohérent !

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

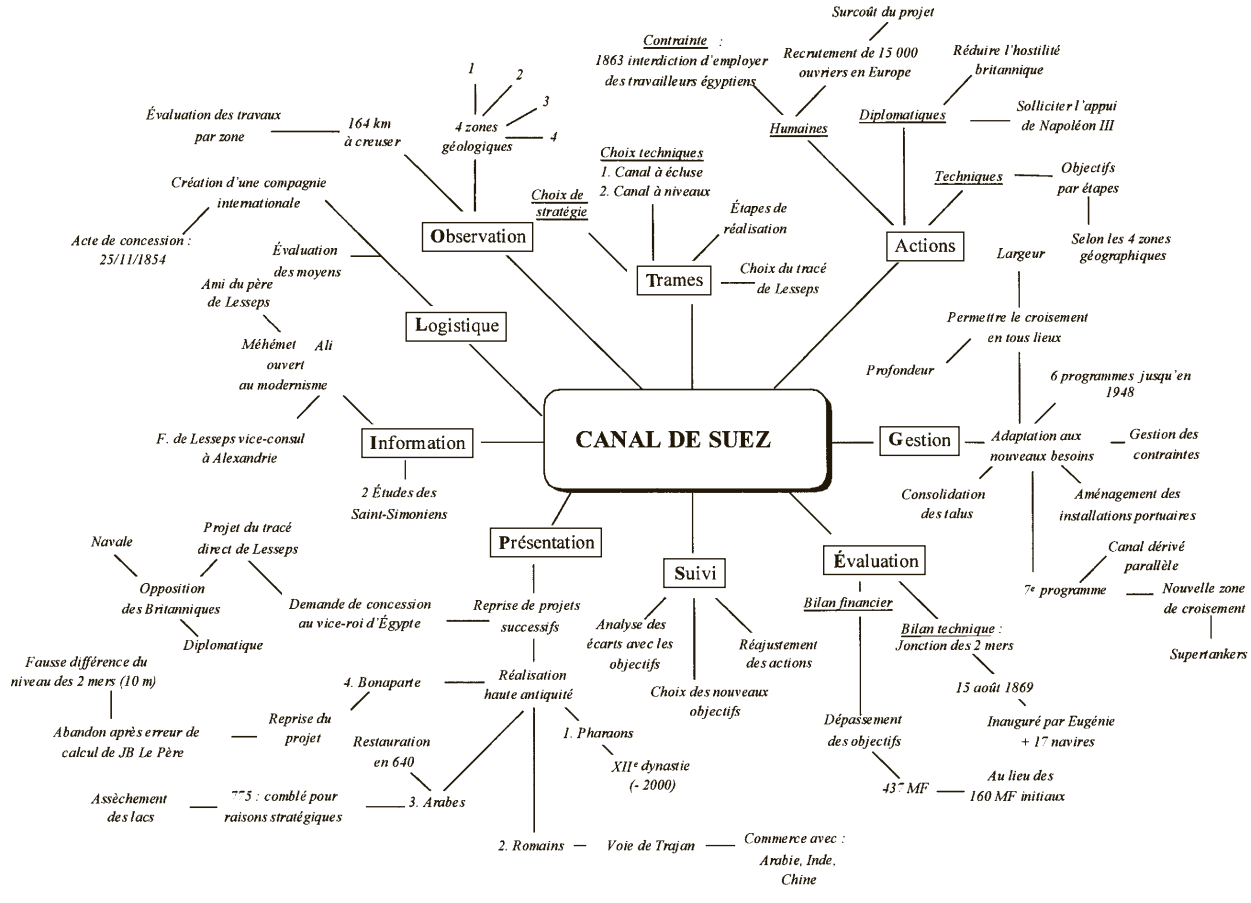


Figure 6.5 – Exemple de métaprojet

Quand PILOTAGES devient votre fil d'Ariane…

PILOTAGES vous propose une solution utile et opérationnelle pour les micro-projets, tout en constituant une méthodologie adaptable aux projets de plus grande envergure au sein de laquelle les outils traditionnels trouveront aisément leur place.

Utilisable au quotidien, et dans la durée, la méthode PILOTAGES sera illustrée dans cette partie par un projet : la rédaction d'un livre.

Cette méthode vous permettra de comprendre comment le livre que vous tenez en main et lisez, en ce moment même, a été élaboré.

Cet ouvrage, notre projet, constitue à ce titre la meilleure illustration qui soit, puisque l'ensemble de la matière qui le constitue, tant physique qu'immatérielle, résulte de l'utilisation de la méthode PILOTAGES.

PILOTAGES par étapes ou en désordre

Vous trouverez, plus bas, deux angles de l'analyse de notre projet.

- Une arborescence vous permettant de saisir d'emblée les étapes de PILOTAGES et leur contenu.
- La roue interactive de PILOTAGES tenant compte des retours sur d'autres aspects du projet (boucles de rétroaction).

Des conseils concernant l'élaboration et la conduite de vos propres projets vous seront proposés à la suite des deux schémas.

Il s'agit des questions préalables à la mise en place de ceux-ci.

Ce questionnement systématique vous permettra d'évaluer plus précisément l'impact produit par sa mise en place.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

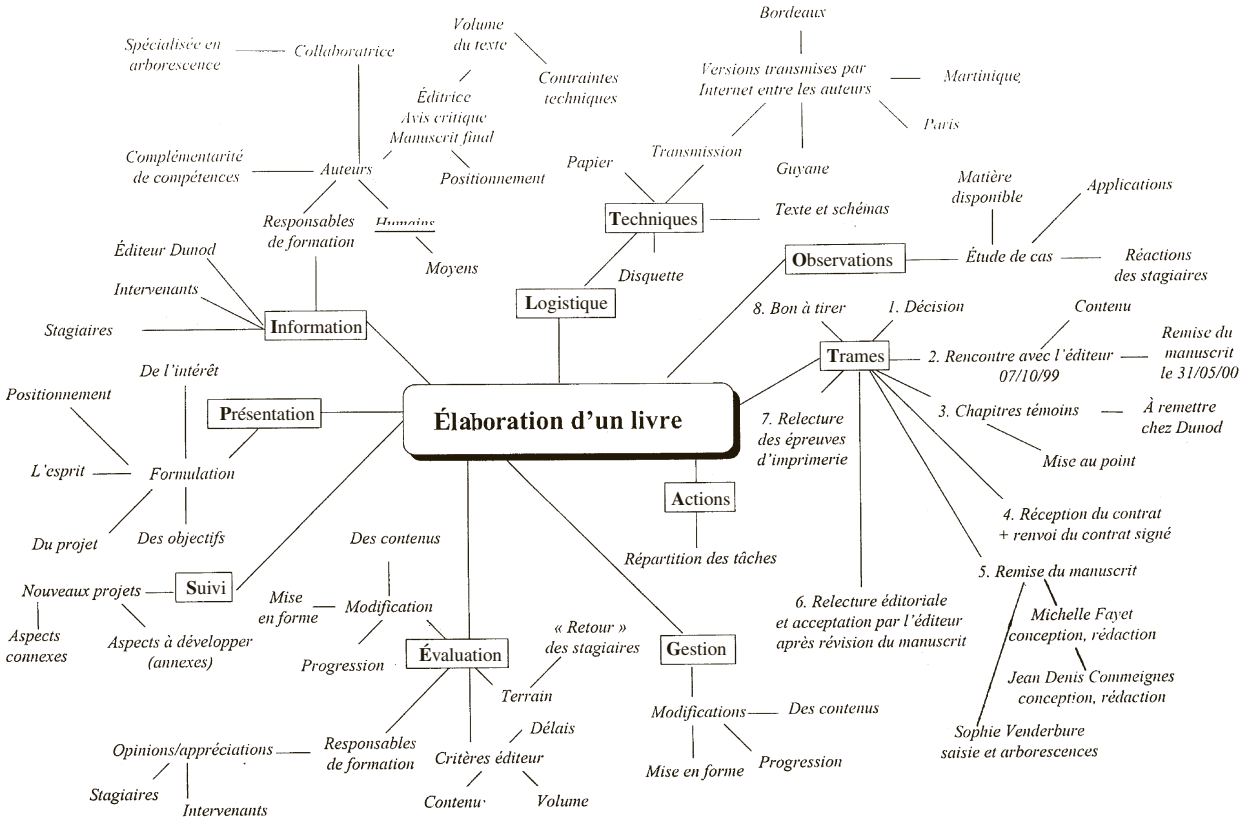


Figure 6.6 – Avant-projet de PILOTAGES

Questionnaire de préparation de votre projet en 30 questions

I. Phase de préparation (P)

1. Quel est l'intérêt de mon projet dans le contexte et l'environnement actuels ?
2. Puis-je traduire son intérêt en objectifs concrets et compréhensibles par tous ?
3. Quels sont l'esprit et la philosophie qui sous-tendent mon projet, ses qualités, ses spécificités ?

II. Phase d'information (I)

4. Quelles sont les attentes auxquelles va répondre mon projet ? Comment se traduisent-elles ?
5. Dans quelles situations mon projet peut-il s'avérer utile ?
6. Comment dois-je présenter mon projet ?
7. Quelles informations me sont nécessaires pour le mener à bien ?
8. Quels sont *a priori* les obstacles et les freins à dépasser ?

III. Phase logistique (L)

9. De quels moyens ai-je besoin pour atteindre mes objectifs (humains, techniques, organisationnels, juridiques et financiers) ?
10. Puis-je obtenir des moyens supplémentaires ? Comment ?

IV. Phase d'observation (O)

11. Comment dois-je étudier le terrain avant la mise en place du projet ?
12. D'autres projets analogues ont-ils déjà été mis en place ? Autour de moi ? Dans d'autres structures ou environnements ?
13. Quels sont *a priori* les plus efficaces, les plus contraignants ?

V. Phase des trames (T)

14. Quelles sont les contraintes de temps, de planning ?
15. Quels sont les différents scénarios susceptibles d'être suivis ?
16. Puis-je identifier les avantages et inconvénients de chacun d'eux ?
17. Y a-t-il un délai minimal et maximal pour chacune des phases qui le composent ?
18. Quels critères vais-je utiliser pour le choix de la meilleure trame à suivre ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

☞

VI. Phase des actions (A)

19. Puis-je identifier les différentes actions à mener ?
20. Quelles sont les personnes les plus compétentes pour les mener à bien ?
21. Comment organiser et répartir les différentes tâches à mener au sein de l'équipe ?
22. Quelles sont les marges de manœuvre pour chaque étape (contenus, délais, financements) ?

VII. Phase de gestion (G)

23. Comment vais-je réguler les écarts d'objectifs ?
24. Ai-je la possibilité de proposer des variantes ou de modifier la trame initiale ?

VIII. Phase d'évaluation (E)

25. Quels sont les critères habituellement déterminés pour les projets ?
26. Puis-je proposer de nouveaux critères à mon avis plus performants ?
27. Les critères choisis bénéficient-ils bien tous de l'approbation générale et sont-ils tous objectifs ?

IX. Phase de suivi (S)

28. Un suivi doit-il être envisagé à l'issue du projet ?
29. Quels sont les aspects positifs méritant d'être poursuivis ?
30. Des écarts d'objectifs peuvent-ils être réduits dans l'hypothèse de la mise en place d'un suivi du projet ?

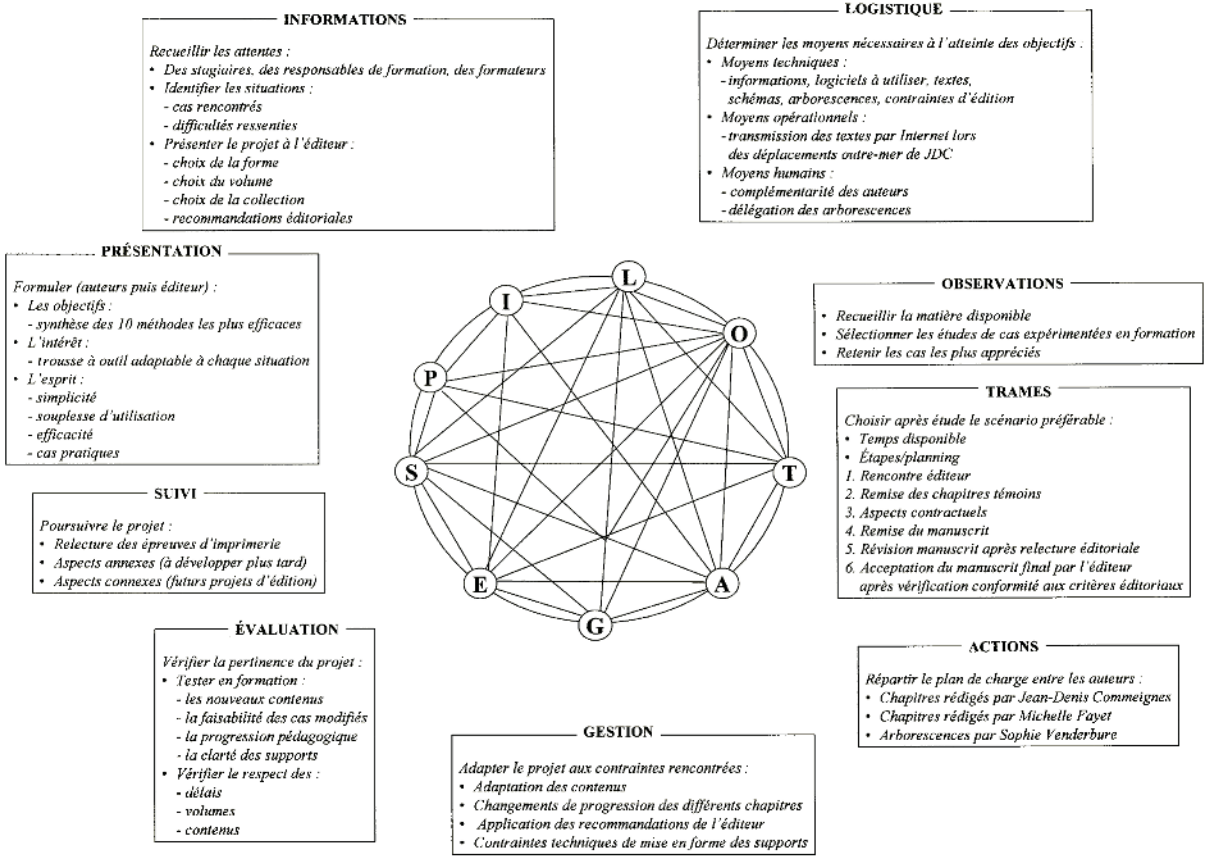

INFORMATIONS
Recueillir les attentes :
• Des stagiaires, des responsables de formation, des formateurs
• Identifier les situations :
- cas rencontrés
- difficultés ressenties
• Présenter le projet à l'éditeur :
- choix de la forme
- choix du volume
- choix de la collection
- recommandations éditoriales
LOGISTIQUE
Déterminer les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs :
• Moyens techniques :
- informations, logiciels à utiliser, textes, schémas, arborescences, contraintes d'édition
• Moyens opérationnels :
- transmission des textes par Internet lors des déplacements outre-mer de JDC
• Moyens humains :
- complémentarité des auteurs
- délégation des arborescences
PRÉSENTATION
Formuler (auteurs puis éditeur) :
• Les objectifs :
- synthèse des 10 méthodes les plus efficaces
• L'intérêt :
- trousse à outil adaptable à chaque situation
• L'esprit :
- simplicité
- souplesse d'utilisation
- efficacité
- cas pratiques
L
I
O
P
S
T
E
A
G
OBSERVATIONS
• Recueillir la matière disponible
• Sélectionner les études de cas expérimentées en formation
• Retenir les cas les plus appréciés
TRAMES
Choisir après étude le scénario préférable :
• Temps disponible
• Étapes/planning
1. Rencontre éditeur
2. Remise des chapitres témoins
3. Aspects contractuels
4. Remise du manuscrit
5. Révision manuscrit après relecture éditoriale
6. Acceptation du manuscrit final par l'éditeur après vérification conformité aux critères éditoriaux
SUIVI
Poursuivre le projet :
• Relecture des épreuves d'imprimerie
• Aspects annexes (à développer plus tard)
• Aspects connexes (futurs projets d'édition)
ÉVALUATION
Vérifier la pertinence du projet :
• Tester en formation :
- les nouveaux contenus
- la faisabilité des cas modifiés
- la progression pédagogique
- la clarté des supports
• Vérifier le respect des :
- délais
- volumes
- contenus
ACTIONS
Répartir le plan de charge entre les auteurs :
• Chapitres rédigés par Jean-Denis Commeignes
• Chapitres rédigés par Michelle Fayet
• Arborescences par Sophie Venderbure
GESTION
Adapter le projet aux contraintes rencontrées :
• Adaptation des contenus
• Changements de progression des différents chapitres
• Application des recommandations de l'éditeur
• Contraintes techniques de mise en forme des supports

Figure 6.7 – 10 méthodes clés pour valoriser votre communication écrite et orale

Questions/réponses

Quelles différences faites-vous entre la méthode APPROACH et la méthode PILOTAGES ?

La méthode APPROACH est bien adaptée pour sous-tendre les textes de rapports, c'est-à-dire les situations de réflexion sur l'existant ou d'amélioration de celui-ci. Plus vastes, les projets intègrent beaucoup plus de données et gèrent de nombreux impondérables, impliquant des réajustements permanents. La méthode PILOTAGES doit donc prendre en compte davantage de facteurs. Il est plus facile en effet à un rapporteur d'anticiper les problèmes soulevés lors de la mise en place des actions, les boucles de rétroaction n'y sont pas aussi fondamentales. PILOTAGES est donc un outil qui accompagne le projet à chaque phase de son évolution.

Les deux méthodes seraient-elles donc complémentaires ?

En effet, il est tout à fait concevable qu'une personne utilise successivement l'une ou l'autre des méthodes en fonction de ses besoins et du degré d'attente de ses commanditaires. Tous les chefs de projet et groupes de pilotage peuvent, par ces deux méthodes, disposer d'un langage méthodologique commun. Un grand nombre d'outils de conduite de projet sont en effet trop souvent perçus, utilisés et appliqués différemment par les membres d'une même équipe. Les méthodes d'organisation du travail, de gestion du temps, de répartition des charges (PERT-GANTT-Ordinogrammes…) peuvent harmonieusement trouver leur place lors d'une des neuf phases de PILOTAGES.

Lors de la présentation du projet à la direction ou aux partenaires, par exemple, peut-on le présenter sous forme PILOTAGES ?

Il est clair que la présentation sous la forme PILOTAGES ne peut être que provisoire compte tenu du nombre de facteurs non maîtrisés lors de l'initialisation du projet. Cependant, cette

forme représente une structure efficace pour toute présentation orale ou écrite.

En outre, son principe, en neuf étapes distinctes et mnémotechniques, permet à vos lecteurs ou à votre auditoire d'être rapidement familiarisés avec votre projet. À la différence des projets aux titres ronflants et souvent abstraits, les expériences réalisées selon la méthode PILOTAGES suscitent l'adhésion des participants qui peuvent s'approprier le projet beaucoup plus rapidement.

Est-il possible de déterminer à l'avance les retours sur d'autres phases du projet que vous appelez boucles de rétroaction ?

Non, car chaque projet ne produit pas les mêmes boucles de rétroaction. Par exemple, lorsqu'un cahier des charges précis est défini lors des phases « logistique » et « trames », il est difficile de le modifier depuis la phase des actions, celles-ci étant en effet déjà engagées. *A contrario*, un projet moins cadré au départ permettra lors des différentes phases de rétroagir sur les précédentes phases avec une plus grande souplesse.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

3 S'approprier et transmettre l'information

Méthode 7
Les parcours mentaux au service de la mémorisation

Méthode 8
Synthésiser pour les autres : la méthode OCTOPUS

Méthode 9
Optimiser l'impact d'une réunion : la méthode IPPDA

Méthode 10
S'appuyer sur des supports d'exposé sécurisants : la méthode EXPOFIL

Méthode 11
Structurer des idées en groupe : la méthode PARTICIP-ACTION

Méthode 7
Les parcours mentaux au service de la mémorisation

De tout temps, la capacité à mémoriser l'information a été l'une des préoccupations majeures des êtres humains. Il est dès lors compréhensible de voir fleurir par dizaines, méthodes, trucs et astuces pour mieux mémoriser. Toutefois, l'ensemble de ces procédés ne peut être mis sur un pied d'égalité. Certains ont en effet une portée plus grande que les autres. Leur efficacité se mesure à la diversité des situations auxquelles ils s'appliquent, ainsi qu'à leur capacité de conserver longtemps, intactes, les informations enregistrées.

Déjà dans l'Antiquité, à la différence des trucs et astuces (mais où est donc Ornicar ?…), les Grecs, sous le siècle de Périclès, avaient mis au point une méthode d'une efficacité surprenante pour mémoriser, sans support écrit et dans le bon ordre, des séries d'éléments.

Déambuler par la pensée dans des lieux familiers

Ce principe, que les Grecs appelaient « loci », les lieux, porte le nom français de « parcours mentaux », en raison du fait qu'il repose sur un itinéraire imaginaire préalablement défini. Ce parcours mental, toujours le même, une fois intégré, peut être suivi facilement par notre esprit qui retrouvera désormais sans difficultés les éléments souhaités. Les Grecs l'utilisaient

pour retrouver dans l'ordre les points clés de discours fleuves. En l'adaptant à nos besoins, il peut déboucher sur d'autres applications.

Ne nécessitant pas de support écrit, cette méthode est toute désignée pour les situations de prise de parole en public, d'examens, de concours oraux ou écrits où les notes sont interdites, bref, pour une quantité de situations courantes. En outre, elle permet de développer nos capacités de mémorisation. En effet, le cerveau a besoin lui aussi de gymnastique. Plus on le fait travailler en utilisant des procédés mnémotechniques, plus on a des chances de développer ses talents de « mémorisateur ».

Les Grecs partaient de la constatation selon laquelle on mémorise plus facilement le visuel, le concret, le familier (ou l'affectif)… Ils s'aperçurent rapidement que le lieu d'habitation personnel ou, encore plus, celui de l'enfance, remplissaient parfaitement ces conditions. Il leur suffisait alors de canaliser et d'organiser des objets (le concret) familiers (le visuel et l'affectif) dans un ordre déterminé pour les voir apparaître dans l'ordre, sur demande. Des images précises, inaltérées par le temps, agréables à retrouver, personnelles et sécurisantes sont les supports idéaux destinés aux éléments que nous souhaitons mémoriser. Il va donc s'agir d'associer aux mêmes images, toujours présentées dans le même ordre, un des éléments utiles que nous voulons stocker et exploiter par la suite.

Associer aux objets de notre maison des images ludiques

En matière d'associations d'idées, nous savons déjà, pour l'avoir constaté, que l'on retient mieux ce qui nous surprend, nous amuse, nous choque, au détriment de ce qui est banal, évident, usuel. Servons-nous donc de ce constat lors de l'acte de mémorisation. Il suffit, par cette technique, d'associer à chaque objet familier de votre parcours mental préalablement défini (votre maison ou appartement par exemple), un élément de votre liste de points à mémoriser.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Prenez plaisir à exagérer, déformer, caricaturer les personnages, objets, actions qui vont suivre votre parcours en les associant aux points à retenir. Plus les éléments choisis auront du relief, plus il vous sera aisé ensuite de les retrouver.

Comment créer son propre parcours mental ?

Vous en savez à présent suffisamment pour vous surprendre par votre capacité à mémoriser, quoi que vous en pensiez encore.

Il vous faut tout d'abord sélectionner dans votre maison, appartement actuel ou bien votre habitation d'enfance, vingt objets familiers, uniques, appréciés ou détestés (pourquoi pas !). Ce chiffre pourra être étendu par la suite si vous l'estimez nécessaire. Pour vous permettre de retrouver facilement des éléments pouvant s'être égarés dans votre parcours, il est conseillé d'en choisir un nombre identique par pièce : cinq par exemple. Vous disposerez ainsi de cinq objets dans quatre pièces pour obtenir vos vingt objets aide-mémoire.

Pour toujours plus d'efficacité, dessinez un plan au sol de votre lieu d'habitation. Placez-y les cinq objets de chacune des quatre pièces retenues dans lesquelles on peut suivre un chemin familier. Déterminez ensuite l'ordre selon lequel vous souhaitez les retrouver. À ce stade, il est judicieux de suivre un ordre logique : le parcours que vous empruntez, par exemple, en arrivant chez vous ou le sens des aiguilles d'une montre. Si vous optez pour cette dernière formule, respectez ce principe pour toutes les pièces.

Vous disposez à présent d'un parcours mental qu'il vous suffit d'intégrer définitivement en le suivant plusieurs fois sur le papier et mentalement. Vous devez visualiser dans l'ordre et sans hésiter les vingt objets comme une projection rapide de diapositives, ou bien un déplacement d'un pas vif, d'objet en objet à travers les pièces. Votre parcours est à présent opérationnel et ne demande qu'à recevoir vos instructions.

Testez-le, à partir d'un exemple simple, en l'occurrence l'ensemble des actions quotidiennes que vous souhaitez réaliser

aujourd'hui ou demain. Notez-les, en les numérotant, sur une feuille de papier d'abord, puis insérez-les dans votre parcours mental. Cet exercice vous permettra de vous l'approprier.

Essayez d'associer chaque élément à retenir à vos objets en rendant chaque action humoristique ou caricaturale.

Refaites plusieurs fois, si nécessaire, votre parcours comme si vous assistiez, en spectateur ou participant, à chacune des scènes au fur et à mesure de vos déplacements.

Pour entraînement, amusez-vous à plusieurs moments de la journée à retrouver, grâce au parcours, ce que vous deviez faire. L'avez-vous fait ? Utilisez votre parcours dans tous les sens, en avant, en arrière, prenez-le à partir de la troisième pièce, de la seconde…

Cherchez par exemple quelle était la 14e action puis la 7e, la 19e ? Vous voyez à présent l'intérêt de choisir seulement cinq objets par pièce, cette contrainte vous permet d'accéder plus rapidement à l'information recherchée.

Ne vous arrêtez pas en si bon chemin. Utilisez à présent votre parcours mental, désormais familier, à partir d'un sujet de culture générale : l'histoire de la langue française, développée dans les pages suivantes. Procédez de la même manière que pour votre liste d'actions de la journée.

- Lisez le texte.
- Observez notre sélection arborescente en vingt points clés ou bien établissez votre propre liste.
- Associez-y chacun de vos objets familiers.
- Répétez les associations en repassant plusieurs fois.
- Cultivez votre mémoire en l'interrogeant aujourd'hui, demain, la semaine prochaine, le mois prochain.

Vous verrez ainsi que votre liste de connaissances est bien intégrée. Vous pouvez à présent ambitionner un plan de formation à la culture générale, la préparation d'un concours ou examen, une meilleure efficacité dans votre travail, ou tout autre objectif que vous estimiez jusqu'à présent hors de portée de votre mémoire. Toutefois, cette méthode ne peut s'appliquer qu'à des données informatives, ne dépassant pas un certain nombre d'étapes.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

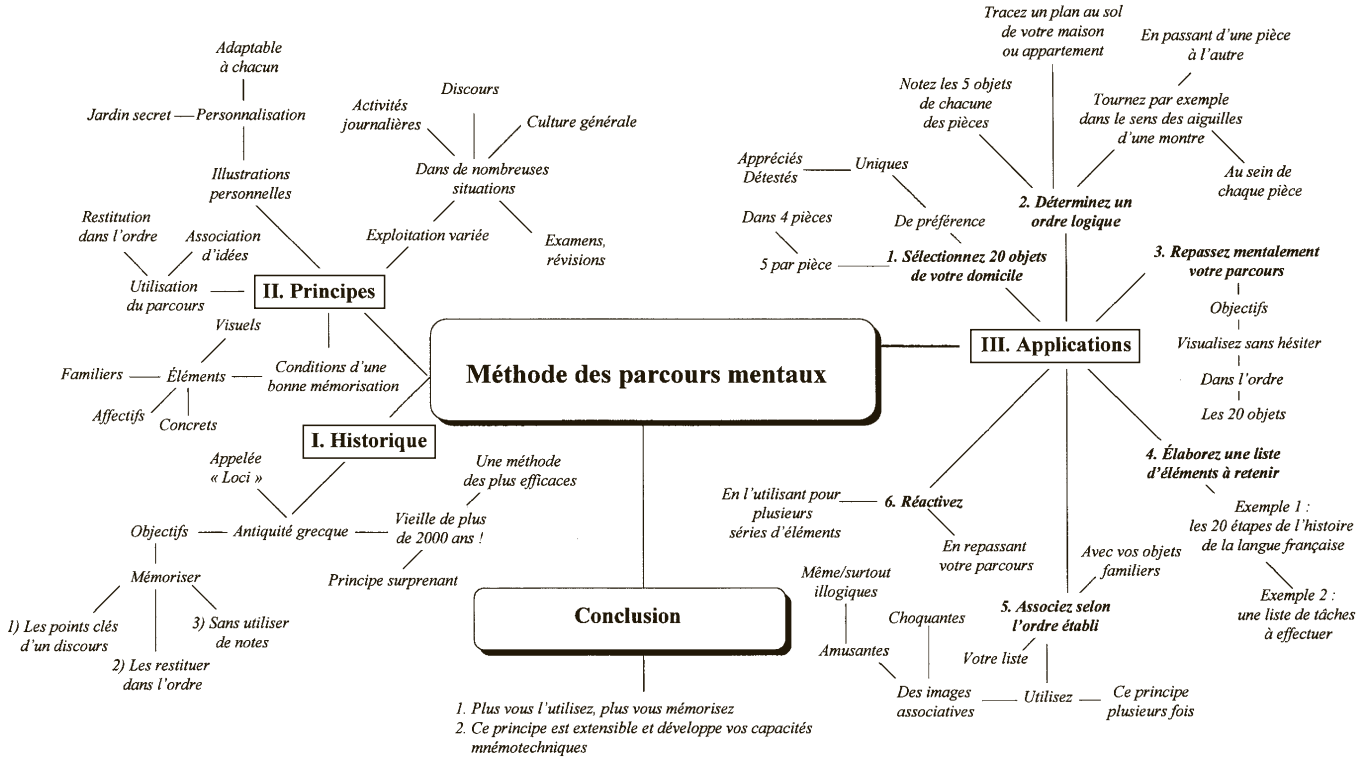


Figure 7.1 – Résumé de la méthode des parcours mentaux en arborescence

Application de la méthode des parcours mentaux à un sujet de culture générale : l'histoire de la langue française

La langue romane à l'origine du français

Quand les Romains envahissent la Gaule, de 58 à 51 avant J.-C., ils rencontrent des peuples qui parlent une langue non écrite : le gaulois. Leur force est de savoir s'imposer en intégrant rapidement les élites gauloises. Soumis, après l'échec de la résistance de Vercingétorix, les chefs gaulois s'intègrent ainsi rapidement au monde romain. En effet, les Gaulois apprennent le latin, la langue parlée et écrite utilisée dans toute l'administration romaine. Deux langues se côtoient alors, celle du pouvoir et des intellectuels : le latin ; celle du peuple : le gaulois. Or, au contact du latin, la langue gauloise évolue, s'altérant progressivement pour devenir une autre langue, mélange de latin et de gaulois. Cette nouvelle langue, appelée « le roman », n'est véritablement enregistrée concrètement par l'histoire qu'au IXe siècle après J.-C., grâce à un texte qui nous la fait découvrir pour la première fois.

Les Serments de Strasbourg : notre plus ancien écrit en français

En 842 après J.-C., des serments sont rédigés en trois langues pour que les peuples comprennent aisément le partage des terres, objet de ces serments. Grâce à ces textes, il est désormais possible de nos jours de décrypter la nouvelle langue employée : le roman. En effet, trois langues s'y côtoient pour retranscrire les serments politiques prononcés : le roman, le latin et le germain.

Or, par notre connaissance du latin et du germain de cette époque, les Serments de Strasbourg nous offrent l'opportunité de découvrir cette nouvelle langue, à l'origine du français actuel. Ces documents sont les plus anciens textes en roman en notre possession.

Jusqu'au IXe siècle, le latin était resté le véhicule de la connaissance et des échanges intellectuels. Cette nouvelle langue, mélange de latin et de gaulois, est alors promise à un grand avenir.

Les langues d'oïl et d'oc

Le roman, cette nouvelle langue créée par le peuple, joue un rôle de plus en plus important malgré ses disparités régionales. Elle devient la langue du parler quotidien. Toutefois le latin, même abâtardi, demeure la langue des échanges savants. Toute la réflexion érudite est en effet produite en latin. Face au bloc latin, le roman en construction subit des déformations liées au temps et à la géographie. Rarement écrit, cet « ancien français » fluctue d'un siècle à l'autre, et d'un lieu à l'autre, au gré des prononciations et des influences.

Deux zones peuvent être distinguées : les régions situées au nord et au sud de la Loire. Le Nord est le cadre des dialectes d'oïl, le Sud celui des dialectes d'oc. Ces parlers forment le fonds commun de notre langue

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

actuelle et favorisent le développement d'une littérature orale : les chansons de gestes. Un dialecte roman domine malgré tout, en tant que langue du pouvoir politique : le francien, parlé en Île-de-France. C'est lui le noyau de base de notre français actuel.

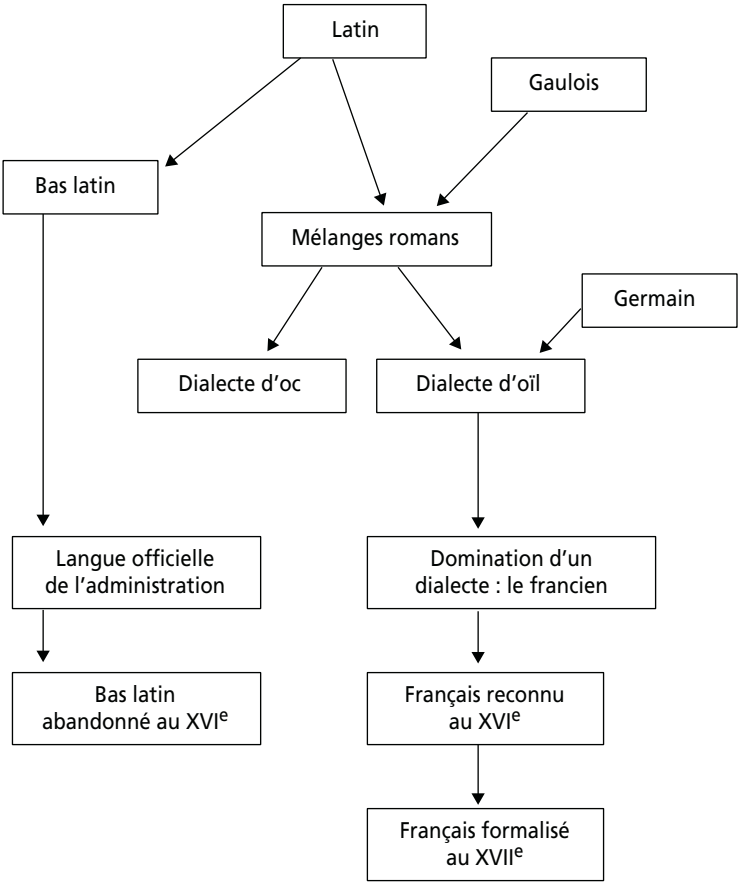


Figure 7.2 – Schéma de formation du français

La domination de la langue française sur le pays

L'État français se forme progressivement autour de rois issus de l'Île-de-France. Le parler roman de cette région centrale, appelé francien, s'impose alors définitivement du XIIe au XIVe siècle. Toutefois, ce parler est porteur des nombreuses influences linguistiques des régions soumises.

Par voie de conséquence, le roman a pour caractéristique de posséder un fonds commun de dialectes d'oïl très diversifiés, comme le normand, le picard, le bourguignon. Ensuite, la syntaxe et le vocabulaire une fois constitués, il est désormais possible d'utiliser la langue romane en littérature. Le XII^e siècle, surtout, est considéré comme la grande époque classique de l'ancien français. Le XIV^e siècle va enrichir la langue de nouveaux mots, puisés cette fois dans les écrits latins. Toutefois, la langue est encore peu théorisée quand apparaissent, au XV^e siècle, les deux premiers grands poètes de la langue française : François Villon et Charles d'Orléans. C'est à cette époque que l'on situe le français dit moderne par comparaison à l'ancien français.

L'officialisation de la langue française

La Renaissance française, au XVI^e siècle, est marquée par le vif intérêt de tous envers la langue du quotidien. Signe des temps, François I^er, en 1539, par l'ordonnance de Villers-Cotterêts, impose le français dans les écrits de justice au détriment de sa rivale latine. À cette date, la langue française est donc reconnue officiellement par le pouvoir en place, qui la juge apte à traiter des affaires administratives et juridiques. Cette langue, par nécessité, s'enrichit alors de mots nouveaux, d'un registre souvent plus intellectuel. En effet, la langue du quotidien doit être apte désormais à transmettre des messages plus abstraits. C'est également à cette époque qu'un groupe de poètes, la Pléiade, crée de nombreux mots nouveaux à partir du latin et du grec afin de permettre à la langue d'accéder aux échanges intellectuels. Ils n'hésitent pas d'ailleurs à puiser aussi dans les dialectes d'oïl et d'oc pour nuancer leur expression littéraire. Pendant cette période, le français se colore également de nombreux mots italiens, langue à la mode sous l'influence d'un mouvement artistique venu d'Italie : la Renaissance. À la fin du XVI^e siècle, le français n'est pas encore codifié, mais se présente déjà comme une langue très vivante et très structurée.

La langue française reconnue et normalisée

Le foisonnement de mots créés au XVI^e siècle pouvait entraîner une confusion d'ensemble. Le XVII^e siècle s'est appliqué à faire de la langue française un outil d'expression clair et ordonné. Ce siècle choisit alors d'observer et de réviser la langue. Certains, par exemple, comme le poète Malherbe, s'exercent à la rigueur et à l'harmonie. D'autres formalisent davantage, comme le grammairien Vaugelas dans ses Remarques sur la langue française. L'Académie française, fondée par Richelieu, se charge de préciser le sens des mots à travers notre premier dictionnaire, paru plus tard en 1694. L'œuvre de grammairien est effectuée par Arnault et Lancelot qui posent les bases de la grammaire française dans leur grammaire de Port-Royal. Toutefois, si des règles générales sont proposées, le XVII^e siècle estime le français définitivement fixé par l'exemple des grands écrivains, dits classiques. L'œuvre lexicale et grammaticale est

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

désormais bien amorcée, mais elle n'est pas encore parfaitement achevée. Néanmoins, grâce à cette volonté de rigueur, la langue, désormais structurée, a peu évolué du XVII^e siècle à nos jours. Nous pouvons donc lire très facilement un texte de ce siècle, alors qu'un texte de la Renaissance est plus rebutant et difficile d'accès pour nous, sans notes d'éditeur.

Le rayonnement européen du français

La langue française est déjà fixée au début du XVIII^e siècle. Le français, en effet, évolue peu au cours de ce siècle des « lumières ». Seule la syntaxe s'allège au contact des grands écrivains. Fait significatif, le français est adopté alors par les intellectuels de l'Europe entière. Les grands politiques, eux-mêmes, échangent fréquemment en français. Frédéric II de Prusse, Catherine de Russie et Joseph II d'Autriche donnent à ce propos l'exemple. Le rayonnement de cette langue est à cette époque si considérable qu'elle détrône le latin dans les échanges diplomatiques. Deux siècles ont donc suffi à l'imposer : des écrits de justice français à l'ensemble de la communication européenne. Rivarol peut écrire alors, en 1782, son *Discours sur l'universalité de la langue française*. Il faut toutefois distinguer un français réservé au monde des lettrés, uniforme et appuyé sur le modèle des plus grands, et un français diffusé au peuple par le biais de l'administration. Le français est encore environné et coloré par les nombreux dialectes régionaux extrêmement puissants. Par conséquent, malgré la réalité d'une suprématie européenne, l'unité linguistique est loin d'être accomplie en France au moment du grand bouleversement de la Révolution française.

Une même langue imposée à tous les Français

Après l'époque napoléonienne et la restauration de la monarchie, il devient évident d'unifier le pays par la langue afin de le rendre plus facilement gouvernable. Sous le règne du roi Louis-Philippe, en 1834, l'État s'empare dans cet objectif de la langue.

Désormais, à partir des mesures prises par Guizot, la faute de français est sanctionnée comme un manquement grave à la loi imposée. Auparavant, les codes en vigueur étaient souples, chacun orthographiait comme il l'entendait. À partir de cette première moitié du XIX^e siècle, la même grammaire va avoir force de loi. C'est à cette époque que le français aurait pu cependant être simplifié. Paradoxalement, c'est la langue subtile et difficile des intellectuels du XVIII^e siècle qui va devenir le code officiel. Or, la cible a pourtant changé : c'est maintenant l'ensemble du peuple français. Toutefois le produit proposé demeure toujours celui employé par l'élite européenne du siècle précédent. C'est la grammaire de Lhomond, le premier grammairien scolaire, qui servira alors d'outil d'apprentissage. Cette démarche d'unification linguistique est renforcée par le résultat d'un travail sur le lexique, effectué par Émile Littré. Ce dernier rédige, en effet, le grand dictionnaire de la langue française. Tous les dictionnaires actuels sont d'ailleurs influencés par cette œuvre

de grande valeur. De plus, à la fin du XIXe siècle, le ministre Jules Ferry propose l'éducation pour tous et diffuse à travers les écoles primaires, gratuites et obligatoires, l'instruction par le français au détriment des dialectes régionaux. L'unité linguistique est en marche…

Seul le vocabulaire évolue au XXe siècle

La langue française n'évolue plus officiellement depuis le début du XIXe siècle. Toutefois, l'usage renonce à certaines difficultés : cinq temps disparaissent quotidiennement de l'oral et de certains écrits. Si des tolérances créées pour faciliter les corrections ont été instaurées en 1901 et 1976, elles ne sont admises qu'à certains concours administratifs et ne sont pas appliquées ailleurs. La langue française actuelle conserve donc tous les aspects enregistrés sous Louis-Philippe. Le grand public résiste, d'ailleurs, à sa réforme contre tout bon sens.

Par ailleurs, le vocabulaire s'enrichit en permanence de nouveaux mots liés au développement des domaines spécialisés : techniques, scientifiques, linguistiques… Ces mots sont progressivement enregistrés par les dictionnaires reconnus du public, comme le *Robert* et le *Larousse*. Une grande œuvre grammaticale est publiée en 1936 par Maurice Grevisse qui synthétise, de manière très complète, l'ensemble des règles de grammaire et signale les évolutions liées à l'usage. *Le Bon usage*, titre de son ouvrage, est de nos jours le document de référence en grammaire et concurrence, par sa qualité, la grammaire de l'Académie française, parue en 1924. Notre langue actuelle est donc la langue enregistrée comme correcte et imposée à tous au XIXe siècle, mais nous l'enrichissons sans cesse de mots nouveaux, tout en contournant ses difficultés par l'abandon de temps, de verbes…

Touche pas à ma langue !

Avec l'aval des instituteurs, une réforme est de nouveau proposée dès la fin des années 1980. Michel Rocard charge alors le Conseil de la langue française de la préparation d'un rapport sur cinq points de rectification. Une violente campagne de presse se déchaîne alors en 1989/1990. Cependant, le Conseil supérieur de la langue française, appuyé par l'Académie française et le Premier ministre, adopte les quelques rectifications proposées. Ces dernières sont enregistrées par le *Journal officiel*, entraînant à nouveau une violente campagne de presse. L'Académie garde sa position et renouvelle son vote de recommandation.

L'usage va-t-il suivre le droit de féminisation des mots ?

Les femmes jouent un rôle de plus en plus important dans la société. Les pays de la francophonie et la France elle-même publient, à partir du début des années 1980, de nouvelles règles. Il s'agit de féminiser les noms de métiers, de fonctions, de grades ou de titres : professeure, auteure… Ces mesures ont force de loi dans les textes officiels et les documents administratifs. Toutefois, les particuliers sont libres de les adopter ou non : l'usage prime toujours dans l'évolution de la langue.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

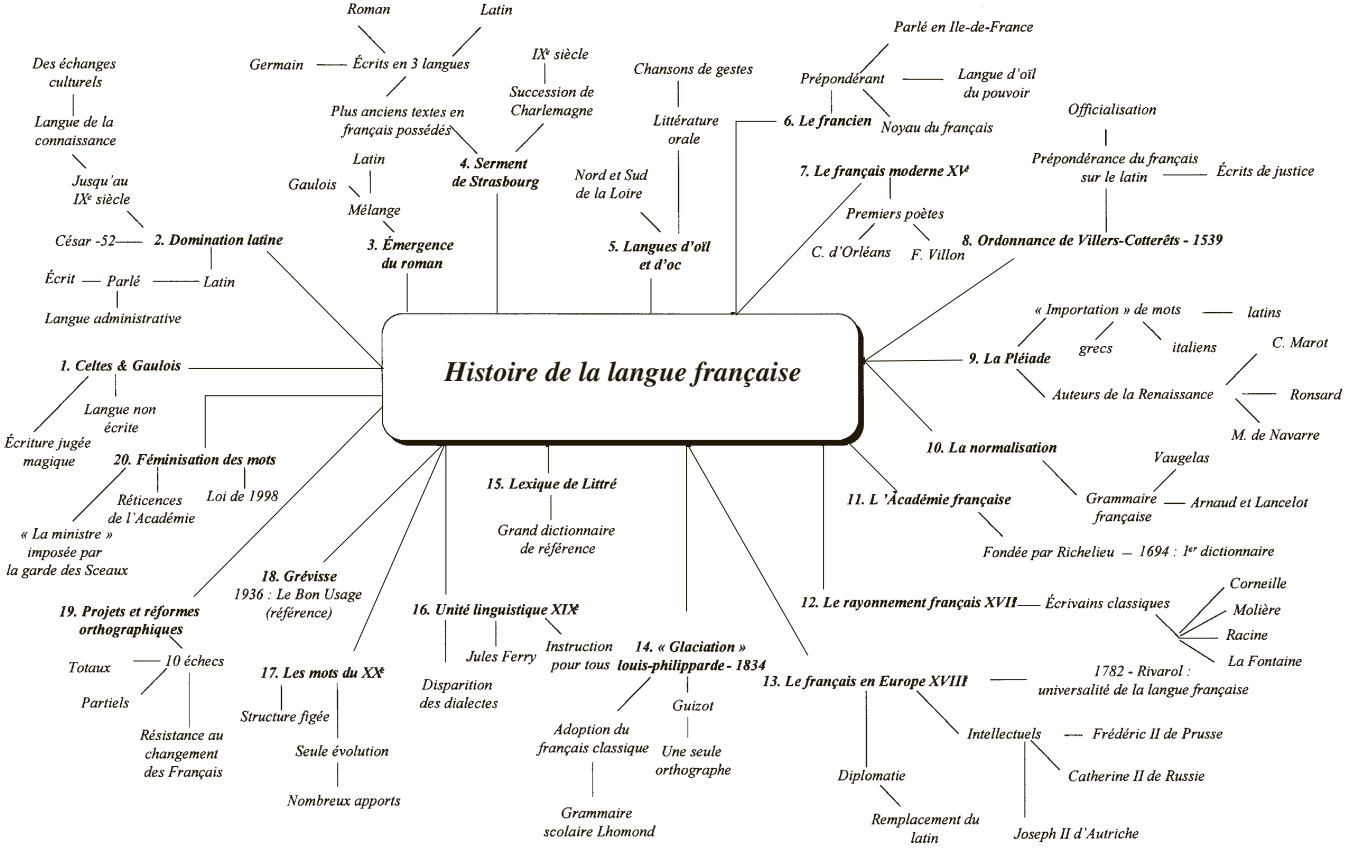
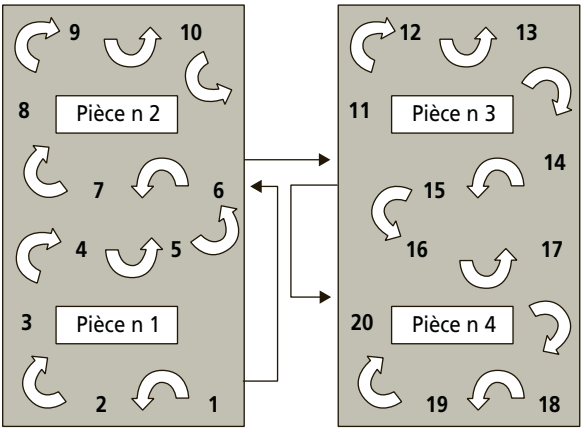


Figure 7.3 – Arborescence de notes organisées en parcours mental

La plupart ne sont d'ailleurs pas conscients de la force de l'usage. Ils croient qu'il ne peuvent rien changer à la langue et se refusent par là même toute initiative. « Une » garde des Sceaux, Elisabeth Guigou, a cependant imposé « Madame la Ministre » contre l'avis même de l'Académie alors que d'autre femmes ont refusé cette formulation.

Application de la méthode

Vous allez maintenant utiliser le texte précédent dans un parcours mental que vous allez vous créer.



Fauteuil Table de nuit Grand lit Guéridon Armoire	Commode Étagère angle Fenêtre Secrétaire Lit enfant
Étagères Commode Malle Lit enfant Tableau	Bibliothèque Télévision Table Armoire Canapé

Figure 7.4 – Exemple d'utilisation des parcours mentaux (Sens des aiguilles d'une montre)

1. Sélectionnez les objets visualisables sans hésiter
2. Retenez cinq objets par pièce afin de retrouver plus facilement un élément manquant (logique des nombres décimaux).
3. Utilisez, en cas d'un nombre insuffisant d'objets par pièce, tapis, lustres, fenêtres, portes…
4. Respectez toujours le même ordre de passage.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

5. Étendez ce principe à d'autres parcours possibles si vous le préférez (trajet domicile-travail, sentier de randonnée…).

Exemple d'associations une fois le parcours mental intégré et les éléments à retenir lus et étudiés à partir du texte sur l'histoire de la langue française (p. 113 à 117).

Tableau 7.1 – Association d'objets familiers aux notes clés

Mes objets familiers	*Les éléments que je souhaite retenir*	*Les associations d'idées que j'utilise*
Fauteuil	Culture celte et langue gauloise	Un casque gaulois sur le fauteuil
Table de nuit	Domination latine	Des formulaires administratifs écrits en latin posés sur la table de nuit
Grand lit	Émergence du roman	Gaulois habillé en Romain parlant un latin de foire
Guéridon Louis-XV	Les Serments de Strasbourg	3 livres (latin, roman et germain) en équilibre sur le guéridon
Armoire	Langues d'oïl et d'oc	Un troubadour et un trouvère enfermés dans l'armoire
Étagère	Rôle du francien	Guide de conversation de francien illustré avec des vues de Paris, entrouvert sur une étagère
Commode	Le français moderne et les premiers poètes	Déclamations de F. Villon et C. d'Orléans assis tous deux sur la commode
Malle	Ordonnance de Villers-Cotterêts	Un vieux manuscrit poussiéreux dans la malle, sur lequel est écrit « ordonnance de V.C. 1539 »
Lit d'enfant	Mots nouveaux créés par la Pléiade	Une série d'ouvrages de la collection « La Pléiade » en désordre sur le lit. On peut y lire les noms des grands auteurs du XVI^{e} siècle : Ronsard, Du Bellay…
Tableau	La normalisation	La couverture de la grammaire de Vaugelas encadrée dans le tableau
Etc.	Etc.	Etc.
Faites parler votre imagination…		

Questions/réponses

La méthode des parcours mentaux semble efficace pour mémoriser une, voire deux listes. Ne risque-t-on pas, en utilisant plusieurs fois le même parcours, de se tromper de série ?

Le cas que vous évoquez n'est pas impossible mais cependant peu fréquent. En effet, le cerveau dispose de la faculté de cloisonner l'information et donc de rendre relativement indépendantes les différentes listes.

Toutefois, des similitudes de listes à mémoriser, où des éléments s'avérant proches par le sens, peuvent occasionner certaines « erreurs d'aiguillage ». Mais le phénomène est suffisamment marginal pour ne pas remettre en question la fiabilité du principe.

Lors de la phase d'association d'idées, la correspondance des éléments à retenir avec les objets familiers peut être parfois un peu tirée par les cheveux. Ne vaut-il mieux pas rechercher un ordre logique en associant les objets familiers qui s'apparentent le plus aux éléments à retenir ?

Ce système présenterait deux inconvénients majeurs. Tout d'abord, il vous obligerait chaque fois à réorganiser l'ensemble de votre parcours qui n'en serait plus un, puisque différent d'une fois sur l'autre. Ensuite, l'intérêt de la méthode repose sur l'ordre des éléments à mémoriser. En outre, vous constaterez, à l'usage, que les associations les plus surprenantes sont souvent les mieux retenues.

Peut-on considérer que certains éléments des listes sont plus importants à mémoriser que d'autres ?

En effet, l'élément le plus important est le premier mot de la liste. De la même façon qu'il est nécessaire de connaître le nom d'un fichier pour l'appeler, il est fondamental de retenir le premier mot de la liste. Son image est donc à soigner. Maître Corbeau… vous permet de retrouver sans hésiter la suite de la série d'éléments à mémoriser.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Doit-on conserver une trame écrite des différentes listes utilisées par les parcours mentaux ?

La méthode nécessite de préparer préalablement des listes pour être sûr que la sélection des points clés et l'ordre de leur apparition sont les plus pertinents. Ce travail réalisé, il serait dommage de vous en séparer, d'autant qu'en cas de doute, vous aurez toujours la possibilité de retrouver un éventuel élément manquant ou de vérifier l'exactitude d'une information.

Méthode 8
Synthétiser pour les autres : la méthode OCTOPUS

Cette méthode, dont l'origine remonterait au questionnement de Quintilien, est à la fois ingénieuse et simple. Elle permet, en effet, à partir de huit questions élémentaires (*Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Combien ? Comment ? Conséquences ?*) de cerner un sujet dans son ensemble, de manière relativement exhaustive.

En outre, lorsque vous souhaitez mobiliser vos connaissances sur un sujet, cette méthode vous permet selon une sorte de brainstorming organisé d'utiliser pleinement les ressources spontanées de votre pensée. Toutes les idées qui pourraient vous venir à l'esprit trouveront alors infailliblement leur place dans votre arborescence OCTOPUS (Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Combien ? Comment ? Conséquences).

Toujours en respectant le principe des mots clés, vous pourrez ainsi vous interroger sur le sujet selon huit directions. Bien que l'ordre proposé (*Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Combien ? Comment ? Conséquences*) réponde à une logique de présentation, ces huit questions peuvent être traitées dans le désordre. Une question peut être aussi temporairement délaissée pour une autre, puis reprise lorsqu'une idée nouvelle s'impose soudain à l'esprit.

Tableau 8.1 – Utiliser la méthode OCTOPUS pour faire le tour du sujet

Dimensions	*Questions d'aide*	*Différentes facettes*	*Commentaires*	*Ordre des questions*
Stratégique	Pourquoi ? Pour quoi ?	Causes passées Motivations/Objectifs	Racines du phénomène et justification de l'existant : les causes, motivations et objectifs incarnant la source du sujet à synthétiser	En 1re ou 2e position
Sémantique	Quoi ?	Définition du cadre du thème, termes, typologie…	Nature du sujet, ses caractéristiques	En 1re ou 2e position
Humaine	Qui ?	Acteurs, auteurs, groupes humains, partenaires…	État des lieux des personnes ou groupes humains en prise directe avec le thème traité	3e position
Temporelle	Quand ?	Dates, durées, délais, échéances, fréquences, temps forts…	Prise en compte du facteur temps et de l'ensemble des éléments utiles à la connaissance du thème traité	4e position
Spatiale	Où ?	Lieux, aspects géographiques, sectoriels, domaines d'application…	Mesure de l'aspect spatial concret ou virtuel du sujet	5e position
Quantitative	Combien ?	Quantités, moyens, coûts, valeurs, chiffres clés	Prise en compte de tous les éléments chiffrés des coûts, quantités, effectifs…	6e position
Méthodologique	Comment ?	Méthodes, processus procédures, outils, techniques	Actions et modalités de mise en œuvre	7e position
Impact	Conséquence ?	Bilans actuels ou prospectifs	Mesure de l'impact, projections, hypothèses sur les développements futurs, les suites à donner	8e position

Mettez en scène vos questions…

Afin de mieux comprendre la richesse de ces huit questions, il vous suffit d'imaginer une pièce de théâtre.

Le « Pourquoi ? » vous permet d'en comprendre l'intérêt et l'intention de l'auteur dans son contexte. « *Quoi ?* » en identifie la nature et le genre, « *Qui ?* » les acteurs, « *Quand ?* » le contexte historique, « *Où ?* » l'environnement ainsi que les différents lieux où se déroulent les scènes successives.

Ensuite, la question « *Combien ?* » identifie le nombre d'acteurs, de figurants, les moyens mis en œuvre, les coûts générés par le spectacle, le nombre de représentations et de spectateurs.

La question « *Comment ?* » aborde le déroulement de l'intrigue, le jeu des acteurs, les coups de théâtre, quiproquos, le cheminement et l'évolution des personnages face aux situations à affronter. Cette question fondamentale est généralement la plus développée car elle est tournée vers l'action.

Enfin, la dernière question « *Conséquences ?* » vous permet d'analyser l'impact positif ou négatif de la pièce sur le public, sa résonance culturelle dans la société…

La partie « *Conséquences ?* », lors d'une présentation orale ou écrite, est l'occasion d'étudier selon un regard prospectif non seulement l'impact du sujet traité, mais, au-delà, les suites à donner, les scénarios nouveaux, les hypothèses de développements futurs…

Six avantages pour une même méthode

L'intérêt de la méthode OCTOPUS présente, en somme, six avantages.

1. Mobiliser rapidement ses connaissances par des questions incitatives.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

2. Balayer tous les aspects du sujet dont certains auraient pu être oubliés sans ce questionnement systématique.
3. Associer les idées entre elles, les organiser selon sa propre logique dans un ensemble cohérent.
4. Mesurer son état de connaissance d'un sujet ainsi que les points à approfondir.
5. Servir de support pour une présentation écrite ou orale structurée en un minimum de temps.
6. Donner envie de rechercher de nouvelles idées ou d'enrichir son arborescence OCTOPUS par de nouveaux apports et développements.

Pour illustrer la méthode OCTOPUS, nous vous proposons le problème des organismes génétiquement modifiés (OGM), sujet polémique, d'importance majeure parmi les sujets actuels de société.

Plus bas dans le texte, vous pourrez apprécier comment s'articulent les différentes interrogations pouvant naître d'un tel sujet et la manière dont elles se relient entre elles au regard de nos huit questions fondamentales.

Après lecture des deux textes qui viennent, et de recherches effectuées sur le sujet, nous vous présenterons comment un utilisateur de la méthode OCTOPUS a structuré son plan détaillé sur ce thème à partir de plusieurs textes.

L'exploitation de l'arborescence OCTOPUS détaillée peut donner lieu à une grande variété d'applications tant orales (exposés, conférences, réunions) qu'écrites (notes de synthèse, rapports…).

Il est également possible d'insérer la méthode dans une grille d'analyse comme nous vous le proposons ensuite.

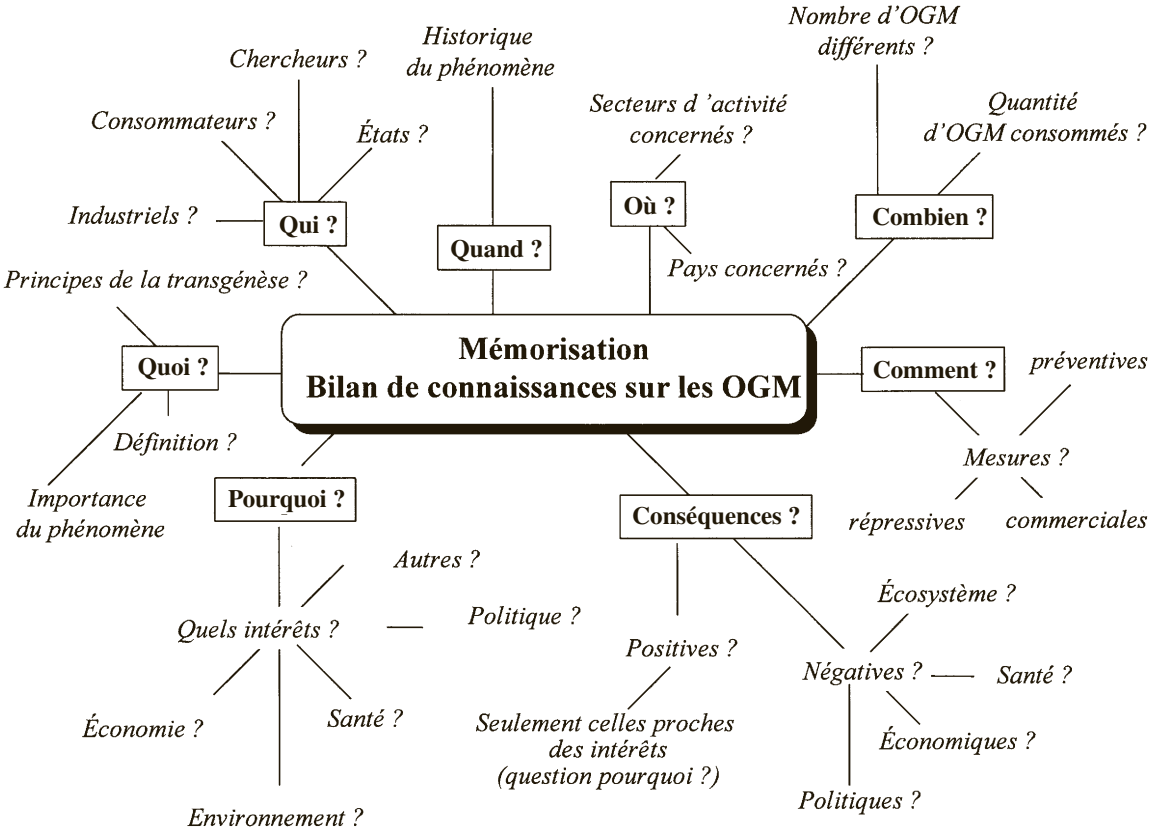


Figure 8.1 – Notes prises en arborescence Octopus

Exercez-vous

Éditorial : Maïs et souveraineté

En langage sportif, on pourrait dire que le Conseil d'État a botté en touche : la commercialisation du maïs génétiquement modifié de la société Novartis reste en suspens, dit-il, tant que la Cour de justice des Communautés européennes n'aura pas résolu certaines questions de droit. Mais le tir est puissant : le ballon a dépassé la touche pour se porter sur un autre terrain, celui de l'autonomie des États par rapport à la Commission de Bruxelles.

Dans l'interprétation d'une directive où se mêlent instances de décision communautaires et nationales, qui doit avoir le dernier mot ? C'est la question que pose le Conseil d'État. Ce n'est plus d'un débat purement technique sur les OGM (Organismes génétiquement modifiés) qu'il s'agit mais bien celui du jeu politique qui précise le destin des nations européennes : face aux défis que pose la technique à la société, l'échelon communautaire est-il le plus adapté ?

Afin de répondre à cette question, il est utile de faire le parallèle entre le cas des organismes transgéniques et celui des médicaments.

La procédure d'autorisation communautaire de ceux-ci est maintenant opérationnelle : elle organise des allers-retours entre les administrations des États membres et une Agence européenne des médicaments basée à Londres, conduisant à des mises sur le marché qui, jusqu'à présent, n'ont pas été confrontées à des contestations sérieuses. La matière n'est cependant pas moins délicate que celle des OGM : on imagine assez l'impact qu'aurait la commercialisation d'un médicament se traduisant par des troubles de santé graves. Pourquoi ce qui est admis ici ne l'est-il pas ailleurs ?

Certainement parce qu'il existe un consensus scientifique et social dans un cas, et non dans l'autre. Le système européen des médicaments s'est élaboré après expérimentation, dans chaque pays, par les autorités sanitaires qui ont mis au point des procédures permettant d'éviter des drames comparables à celui du distilbène. De plus, la communauté scientifique et les entreprises pharmaceutiques ont mis au point depuis longtemps des protocoles limitant le risque de proposer aux administrations des produits dangereux. Enfin, l'opinion publique dans les différents pays admet comme une évidence le caractère bénéfique des nouveaux médicaments.

Aucune de ces conditions n'est remplie pour les OGM : la procédure européenne s'est élaborée avant que les États n'aient été confrontés au problème ; les grands groupes ont influencé les décideurs pour avancer rapidement tandis que la communauté scientifique était dans l'incapacité d'organiser un véritable débat sur la transgénèse ; enfin, les citoyens n'ont pas compris l'intérêt d'une technique qui semble contredire la nouvelle exigence d'une agriculture « paysanne ».

Cette comparaison définit la condition d'une prééminence du droit européen sur les droits nationaux : elle ne pourra être effective que si sa légitimité repose sur un débat démocratique où tous les points de vue sont pris en compte – c'est-à-dire pas uniquement ceux des lobbyistes les plus actifs à Bruxelles. »

Vous ingurgitez des germes de soja ou des pétales de maïs ? Vous consommez sans le savoir des aliments transgéniques… Actuellement, on ignore tout de leurs répercussions à long terme sur le métabolisme et l'environnement. Ce qui n'empêche pas les industriels de l'agrochimie, américains notamment, de développer leurs recherches. Sous leur pression, la France a permis, en novembre dernier, la culture du maïs transgénique. Six mois plus tard, le gouvernement a consulté la population à ce sujet…

Vous avez dit maïs transgénique ?

C'est ce qui s'appelle arriver après la bataille. Avec la « conférence des citoyens », organisée le week-end dernier, le peuple français était censé débattre de son avenir alimentaire. Voulons-nous, oui ou non, utiliser les plantes transgéniques en agriculture et dans l'alimentation? Le questionnement est pertinent, sauf que la réponse est déjà là, dans nos assiettes, depuis près de deux ans !

Nous sommes tous des consommateurs d'aliments transgéniques, sous forme de pétales de maïs, d'huile de colza ou de lécithine, un dérivé du soja. Et ce n'est là qu'un avant-goût de ce qui nous attend. Demain, les OGM (organismes génétiquement modifiés) seront dans la viande, les fruits et les légumes. Que cela nous plaise ou non, les aliments transgéniques font déjà partie de notre quotidien.

Considérant le mouvement comme impossible à endiguer, l'association de consommateurs UFC-Que choisir préconise déjà la mise en place d'une banque de données alimentaires, sur le modèle des centres antipoison. Cet organisme serait chargé de répertorier les manipulations génétiques effectuées sur les aliments.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Supposez, par exemple, que vous tombiez malade après avoir mangé une tomate : comment savoir que c'est un gène de crustacé qui était à l'origine du mal, pour vous qui êtes allergique aux fruits de mer ? Rappelez-vous le choc qu'avait suscité en 1981 la création d'une souris géante, par injection du gène de l'hormone de croissance humaine. L'homme prouvait qu'il était capable de créer des monstres. Et puis, les scientifiques nous ont acquis à leur cause en réalisant des prodiges, lorsqu'ils ont mis au point, ces dernières années, des médicaments révolutionnaires : vaccins, interféron, insuline, anticoagulants…

Chaque année, avec le Téléthon, nous sommes des millions à nous enthousiasmer et à parler sur la matière grise des chercheurs, qui commencent à soigner des maladies héréditaires naguère jugées incurables. Tant que ces manipulations se passent en laboratoire, elles nous paraissent maîtrisées, contrôlables. Or le génie génétique en est sorti, et presque à notre insu. Il a été lâché en pleine nature. En agriculture, les industriels s'en servent pour que les plantes produisent leur propre toxine insecticide, tolèrent les herbicides (soja, maïs, colza, coton…) ou retardent leur mûrissement (tomates et melons).

Tout va très bien. Les premières plantes transgéniques ont été semées, il y a cinq ans aux États-Unis. Cette année, plus de cent plantes génétiquement modifiées y sont déjà exploitées et consommées. Ces plantes ont envahi près de 20 millions d'hectares, soit une multiplication par cinq des surfaces cultivées entre 1996 et 1997 !

Cet exemple (une telle tomate n'existe pas encore, mais patience…) donné par la présidente de l'association, Marie-José Nicoli, fera hurler d'indignation les scientifiques convaincus de l'innocuité des OGM. Malheureusement pour nous, les spécialistes sont divisés. Un certain nombre d'entre eux considèrent, au contraire, que ces plantes transgéniques peuvent provoquer des empoisonnements. Cela fait à peine vingt-cinq ans que les scientifiques arrivent à manipuler les gènes. Ceux-ci déterminent les caractères héréditaires de chaque être vivant : couleur des yeux et des cheveux, taille ou forme des feuilles, couleur des pétales… Chaque gène est déterminé par ses gènes. Ceux-ci ne peuvent se transmettre qu'entre congénères. Avec le « génie génétique », on peut désormais transgresser les barrières dressées par la nature. L'idée de croiser une cigogne et un lapin, ou une betterave et une marguerite, fait sourire. Il est pourtant devenu possible de mélanger certains caractères spécifiques de n'importe quelle espèce (homme, animaux, végétaux) à une autre.

Et l'on ne s'en prive pas. Récemment, n'a-t-on pas réussi à implanter dans des fraises un gène de poisson vivant en eaux froides, pour les rendre résistantes aux basses températures ? Et à fabriquer un tabac doté d'un gène humain qui, en fixant les métaux lourds, est moins nocif pour la santé… Le génie génétique n'a pas fini de nous surprendre. D'ici à cinq ans, plus des deux tiers des champs nord-américains seront transgéniques. Le Canada, l'Argentine, l'Australie, la Chine s'y sont convertis. Le Brésil prévoit ses premières cultures l'an prochain. Méfiante, échaudée par l'épidémie de la vache folle, la vieille Europe freine des quatre fers. Mais toutes les digues rompent les unes derrière les autres – sous l'impulsion, notamment, de la France : à ce jour, nous sommes le seul pays européen (avec l'Espagne) à avoir autorisé, en novembre dernier, la mise en culture d'une plante transgénique : le maïs de la société suisse Novartis. Ce qui a provoqué l'émoi d'une partie de la communauté scientifique et des écologistes. « On a dépensé des sommes énormes pour créer des plantes, mais très peu d'argent a été consacré à en comprendre les effets, clame Jean-Marie Pelt, professeur émérite de l'université de Metz et président de l'Institut européen d'écologie. Les plus élémentaires précautions scientifiques ne sont pas prises pour des raisons évidentes de profits économiques. » Autour de lui, une centaine de chercheurs et de médecins demandent l'arrêt de toute commercialisation et mise en culture, le temps d'étudier les retombées de ces OGM sur la santé et sur l'environnement.

Même l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), accusé hier de favoriser les industriels créateurs de plantes transgéniques, abonde en ce sens en appelant, dans un rapport récent « à une grande prudence […] devant une innovation majeure aux impacts encore peu connus ».

L'INRA enfonce le clou : « Le problème qui risque de se poser est celui de l'indépendance des experts dans un domaine où la vigilance est de mise. Dans les biotechnologies végétales, les compétences scientifiques sont largement aux mains des acteurs industriels, et, parmi les chercheurs, des organismes publics, rares sont ceux qui ne travaillent pas en partenariat avec l'industrie. » Certains risques ont été largement minimisés. Chercheur au CNRS, Patrice Courvalin, directeur de l'unité des agents antibactériens de l'Institut Pasteur, met instamment en garde contre les possibilités de résistance aux antibiotiques que nous font courir les OGM.

Résultat ? Dans certaines plantes modifiées, un gène de résistance à un antibiotique a été intégré, ce qui est le cas du maïs Novartis. Ce gène pourrait migrer dans les bactéries du sol, et les rendre insensibles à cet

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

antibiotique, l'ampicilline, très utilisé en médecine. Si ces bactéries infectaient l'homme, on serait incapable de les combattre, aucun antibiotique nouveau n'ayant été mis au point depuis vingt ans. Ce scénario catastrophe a peu de chance de se réaliser, mais pourquoi en avoir pris le risque ? s'interroge le chercheur.

Spécialiste en biologie moléculaire au CNRS, Gilles-Éric Séralini se dit « révolté » par des « affirmations mensongères » des industriels. Selon eux, le gène de tolérance aux herbicides, greffé dans les plantes, rend les cultures plus écologiques et plus saines pour la santé. « C'est totalement faux », affirme-t-il. Auparavant, on désherbait les champs avant la mise en culture. Désormais, on peut déverser des herbicides totaux pendant la pousse, pour se débarrasser à la demande des mauvaises herbes et améliorer la productivité. L'herbicide brûle tout, sauf le végétal génétiquement modifié pour le tolérer. « La plante va forcément intégrer ces toxiques, explique Gilles-Éric Séralini. Ces herbicides se retrouveront à forte dose dans l'alimentation, et l'on en connaît les effets désastreux sur le système nerveux de l'homme. Ces plantes risquent par ailleurs de métaboliser l'un des composés chimiques des herbicides en une autre substance peut-être toxique, et éventuellement cancérigène. À ce jour, on n'en sait rien. « On fonce en plein brouillard. » Mais la mise en garde la plus unanimement partagée concerne l'environnement. Une fois lâchées dans la nature, on ne peut plus arrêter les mutations génétiques. Actuellement, on sème des milliards de super-plantes dotées d'une substance insecticide, capables de tuer leurs propres prédateurs et qui, dans certains cas déjà connus, comme le colza, se mélangent avec les espèces sauvages. Devenues transgéniques, celles-ci produiront à leur tour cet insecticide et extermineront, bien au-delà des limites closes des champs cultivés, des populations entières d'insectes nécessaires à la nourriture d'autres animaux. Toute la chaîne alimentaire risque d'être déséquilibrée, avec des conséquences imprévisibles sur l'écosystème. Et ces plantes dopées ne risquent-elles pas de tout envahir, de décimer des espèces végétales moins résistantes ? Tant d'incertitudes, de risques – et au profit de qui ? Le ministre de l'Environnement, sous le gouvernement Juppé, avait soigneusement étudié le dossier en interrogeant les experts favorables ou non aux OGM, et notamment ceux de la Commission du génie biomoléculaire. « J'en ai vu les risques et pas les avantages, que ce soit pour les agriculteurs ou, surtout, pour les consommateurs, rappelle-t-elle. Les seuls bénéficiaires, dans cette affaire, sont les groupes de l'agrochimie, qui se livrent une lutte féroce pour dominer l'alimentation mondiale. » Ces groupes se servent des États-Unis comme d'une base de lancement de leurs cultures transgéniques. Là-bas, ils sont les rois. Ce sont eux qui financent la recherche, et l'on imagine mal un scientifique émettre des réserves ou critiquer son employeur. Contrairement à l'Europe, la réglementation y est souple.

Aux yeux de la loi américaine, ce sont les industriels qui sont responsables de la diffusion de leurs produits et des risques éventuels qui leur seraient liés. La logique du profit prend le pas sur les risques sanitaires et environnementaux, qui n'apparaîtront pas avant une dizaine d'années. Compétition mondiale dominée par les États-Unis (80 % de la recherche en biogénétique s'effectue dans leurs laboratoires). Demain, toutes les filières agricoles seront transgéniques. Bientôt les pommes de terre seront modifiées pour absorber moins d'huile de friture, un gène rendra la chair du porc moins grasse et permettra aux saumons d'engraisser dix fois plus vite que leurs congénères… Pour la France, premier pays agricole de l'Europe, les enjeux sont énormes. En même temps qu'il autorisait le maïs Novartis, le gouvernement socialiste annonçait, en novembre dernier, la mise en place d'un grand « débat national » sur les OGM. Placé sous la responsabilité de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, celui-ci a été amorcé avec la « conférence des citoyens ». C'est une grande première en France, inspirée par des « conférences de consensus » à la danoise, permettant aux non-spécialistes de donner leur avis sur les sujets les plus variés : nucléaire, transports… Quatorze « candides » sélectionnés par l'Ifop ont ainsi été invités à émettre un avis, un peu à la manière d'un jury d'assises, après avoir interrogé les experts de leur choix.

A priori, l'intention du gouvernement est louable, et peut-être plus efficace que ce référendum de début juin en Suisse, au cours duquel 65 % des Helvétiques ont refusé d'interdire les biotechnologies sur leur territoire, à la suite d'une campagne virulente, passionnée, confuse, mêlant agriculture, recherche et menaces de pertes d'emploi. Les électeurs suisses, qui n'y comprenaient rien, ont d'ailleurs largement déserté les urnes. Cette « conférence des citoyens » permet d'étudier le problème avec plus de sérénité.

Mais on s'étonne tout de même qu'un sujet aussi complexe soit abordé en pleine Coupe du monde de football. Surtout pour débattre d'une décision déjà prise… Cette conférence aura au moins eu le mérite de nous rappeler que le débat démocratique est complètement pris de court par la rapidité des progrès technologiques et la réalité économique. Dans le cas présent, souligne Corinne Lepage, « on a vraiment l'impression d'être un marcheur à pied derrière le TGV américain »…

D'après Luc Desbenolt, *Télérama*, n° 2528, 24 juin 1998.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Faire du blé avant tout

Derrière le débat sur les OGM se cache une lutte de plus en plus acharnée d'une poignée de groupes de l'agrochimie pour le contrôle de la production alimentaire mondiale : le Suisse Novartis, les Américains DuPont et Monsanto, le Britannique Zeneca et l'Allemand AgroEvo. Prospérant notamment aux États-Unis, ceux-ci rachètent leurs concurrents à coups de milliards et investissent massivement dans la recherche sur les plantes et les animaux transgéniques. Selon certains spécialistes, ces fusions-acquisitions devraient aboutir d'ici à trois ans à la création de trois gros holdings qui domineront le marché planétaire. Parmi eux figurera à coup sûr le groupe Monsanto, premier producteur mondial de désherbants, qui représente actuellement la moitié des investissements mondiaux en recherche et en développement de la biotechnologie végétale.

Avec des plantes génétiquement modifiées (à haut rendement pour les agriculteurs), ces industriels font d'une pierre deux coups, leurs chercheurs mettent au point des végétaux ne tolérant que leurs propres produits chimiques. Ainsi Monsanto développe de nouvelles variétés de plantes possédant un gène de résistance au glyphosate, son herbicide vedette, commercialisé sous le nom de round up. Monsanto est par ailleurs en train de s'assurer le premier « système de protection » des variétés végétales. Il s'agit de greffer dans la semence un gène qui stérilise les graines, lorsque la plante arrive à maturité. Ainsi les graines de la deuxième génération sont incapables de germer, ce qui oblige l'agriculteur à renouveler chaque année son stock de semences… et à devenir totalement dépendant de ses fournisseurs.

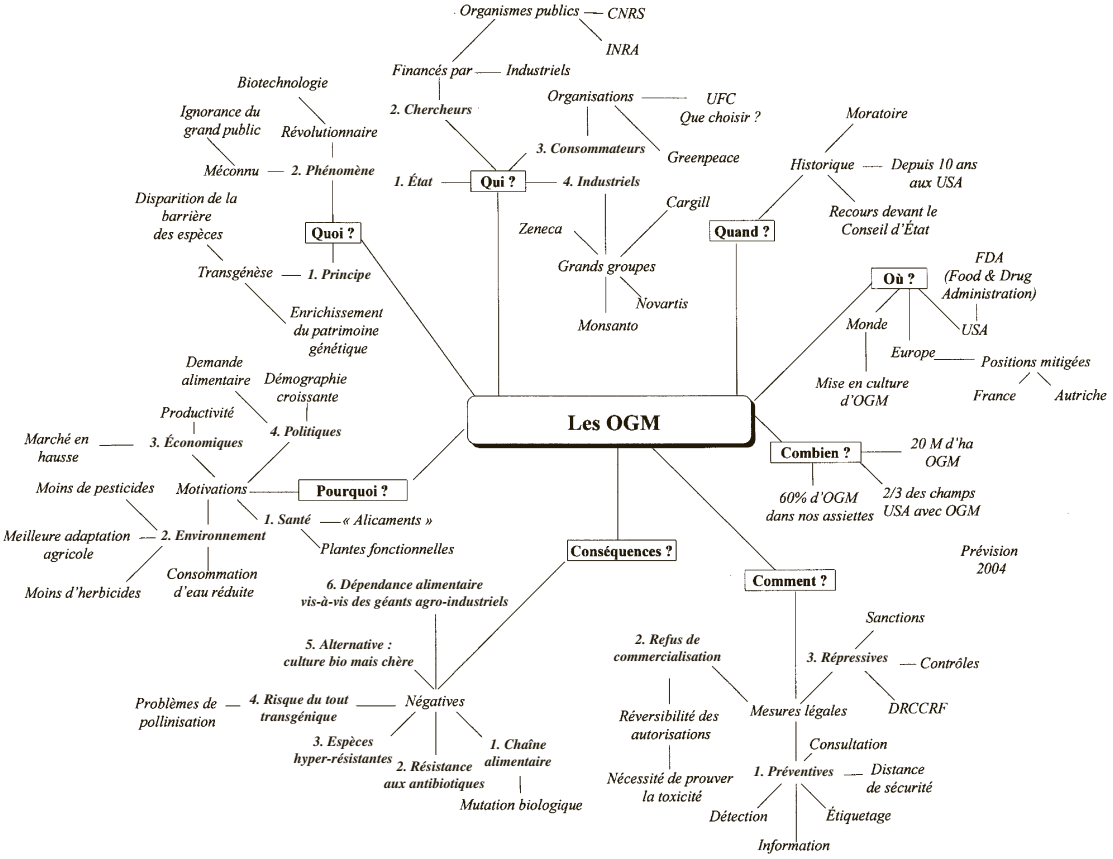


Figure 8.2 – Autres notes prises en arborescence Octopus

Faire rapidement une synthèse par accumulation progressive d'informations

Si vous souhaitez effectuer une synthèse à partir de documents recueillis sur Internet, il peut être pour vous très pratique de prendre vos notes dans un tableau, ce sera plus facile à traiter qu'en arborescence. Vous allez alors monter, selon vos besoins, votre synthèse « flash » à partir de rajouts de notes successivement insérées dans un tableau. Ce dernier devra être constitué de 9 cellules : 8 pour chaque question rayonnant autour du thème de la recherche selon le principe ci-dessous :

Tableau 8.2 – Modèle de tableau pour synthèse « flash »

Qui ?	**Quand ?**	**Où ?**
Quoi ?	**Thème de la recherche**	**Combien ?**
Pourquoi ? (causes) **Pour quoi ? (objectifs)**	**Conséquences ?**	**Comment ?**

Un tableau à développement durable !

Au début de votre recherche, vous ouvrez un fichier (Word ou Excel) comprenant le tableau vierge du type ci-dessus. Vous effectuez ensuite votre recherche en commençant par le document le plus complet. Vous vous reportez constamment à ce tableau et y prenez vos notes en reformulant les points intéressants à partir de :

- noms communs (substantifs) accompagnés d'adjectifs éventuellement

  - **aucune autorité du maire** sur le préfet ni sur le directeur départemental de la sécurité publique, sur le procureur ou le responsable de la protection judiciaire de la jeunesse.
- verbes à l'infinitif pour les objectifs ou actions à mener :
  - **assurer une surveillance 24 heures sur 24**, avec des images de haute qualité en partenariat avec la police nationale.

Évitez le copié collé de phrases complètes avec sujets et verbes conjugués. La reformulation avec vos propres mots selon ces contraintes apportera « le plus » indispensable à votre document.

L'avantage de cette méthode est de vous offrir l'opportunité de constamment compléter ou modifier le texte, en fonction de changements législatifs ou autres. En ce sens, cette méthode favorise le développement durable de votre synthèse !

Une approche très objective…

Le fait de renoncer à la phrase rédigée au profit de textes basés sur des mots clés rend en outre le contenu de votre synthèse « flash » très objectif car la forme stylistique de chacun ne vient plus altérer le sens en le valorisant ou le dévalorisant, selon son propre degré de maîtrise de l'écrit. Tout le monde est alors à la même enseigne, en cela cette méthode est très démocratique !

La priorité est, par ce moyen, donnée exclusivement aux contenus au détriment du style des textes étudiés ou du style de son rédacteur. De plus, ayant souvent utilisé ce moyen pour proposer des recherches sur Internet à des groupes en formation, nous avons constaté que les résultats obtenus au niveau des contenus sont dans 80 % des cas les mêmes pour tous les sous-groupes ; pourtant libres de leurs axes de recherche. De surcroît, par comparaison des grilles Octopus ainsi réalisées apparaissent alors visiblement les distorsions et points faibles des données recueillies. Les pistes d'approfondissement sont alors évidentes et permettent d'apporter ensuite la fiabilité la plus grande aux données retenues.

Afin de vous permettre de saisir le principe par l'exemple, nous vous proposons ci-dessous une recherche effectuée selon ce principe sur le thème « Collectivités locales et vidéo surveillance ».

Vous pouvez utiliser la méthode Octopus tant en arborescence qu'en tableau. A vous de sentir quelle méthode vous convient le mieux en fonction de la situation à traiter et de votre personnalité. Toutes les méthodes ne conviennent pas à tous et pour les adopter, il faut se les approprier parfaitement.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 8.3 – Les collectivités territoriales

Qui ?	Quand ?
Usagers : vidéosurveillance pouvant être perçue très positivement par les habitants se sentant protégés, et par les agents de transports, à l'origine d'une pression en ce sens sur les élus. **Préfets** pouvant imposer leur installation aux sites « sensibles » (aéroports, gares) sans avis préalable des commissions départementales de **la CNIL**, **la police** susceptible, dans certains cas d'accéder aux images hors procédure judiciaire. **Aucune autorité du maire** sur le préfet ni sur le directeur départemental de la sécurité publique, sur le procureur ou le responsable de la protection judiciaire de la jeunesse. **Certaines collectivités** rassemblant et confortant ces règles dans des chartes éthiques malgré le **plébiscite de la vidéosurveillance** par les chauffeurs de bus. **Crainte des salariés** redoutant « le « flicage ».	• **Historique de la vidéosurveillance :** Premières caméras de surveillance installées dès 1953, à l'occasion du couronnement d'Elizabeth II à Londres. Essor depuis les attentats du 11 septembre 2001 et la guerre au terrorisme. • **Historique législatif :** **Loi du 27 février 2002**, relative à la démocratie de proximité. Réglementation sur la vidéosurveillance par la loi du **23 janvier 2006** relative à la lutte contre le terrorisme et portant diverses dispositions liées à la sécurité et aux contrôles frontaliers, et ses décrets d'application. Arrêté du 26 septembre 2006, Journal Officiel du 7 octobre. **5 mars 2007** (JO du 7 mars) : loi relative à la prévention de la délinquance. • **Événements médiatiques marquants :** **28 octobre 2006**, plusieurs individus masqués à l'origine du feu dans un bus à Marseille : une passagère très grièvement brûlée.
Quoi ? **Phénomène** : essor important de la vidéosurveillance (VS), gérée en lien avec la police nationale. **Missions de protection** du patrimoine historique ou de surveillance des résidences secondaires. Montée en puissance du sentiment d'insécurité. **Légalisation depuis 10 ans de la VS** avec un engouement ne faiblissant pas : **55 % des communes françaises de plus de 30 000 habitants** aujourd'hui équipées.	**THÈME DE RECHERCHE :** **COLLECTIVITÉS LOCALES ET VIDÉO SURVEILLANCE**
Pourquoi	**Conséquences ?**
Causes : délinquance des mineurs notamment (une des plus visibles pour la population). **Passage à l'acte** basé sur la réunion de trois conditions : la motivation, la facilité et l'impunité (le « triangle » de l'agresseur). **Objectifs poursuivis : lutter contre le vandalisme, le vol et les agressions**, tout en garantissant le respect du droit et de la liberté individuelle de chacun ; **assurer une surveillance 24 heures sur 24**, avec des images de haute qualité en partenariat solide avec la police nationale.	**Accroissement du sentiment de sécurité** chez les publics les plus exposés, mais contrebalancé par l'effet « plumeau », transfert de la délinquance en dehors des périmètres surveillés. **Études scientifiques unanimes** : Effet très limité de la vidéo surveillance sur la délinquance de voie publique. » à rapprocher de la fascination des élus locaux pour le miracle technologique. **Exploitation des images** pour identifier les auteurs d'infractions encore limitée, absence d'évaluation, mauvaise coordination avec les services de police, absence de normes de qualité, images floues, pas suffisamment de personnel derrière les écrans.

et la vidéosurveillance

Où ?

Lieux d'implantation en France : **dans les rues, les gares, les magasins, les galeries commerciales et les parkings** prolifération des caméras.

Communauté d'agglomération de la vallée de Montmorency : première intercommunalité en France à se lancer dans l'aventure. **En France**, aucune étude indépendante d'évaluation en dehors des transports parisiens, Lyon étant l'une des villes les mieux notées dans le domaine de l'évaluation et du déport (transfert des informations vers la police). **Toulouse** : rédaction d'une charte pour « encadrer le régime de vidéosurveillance et garantir, ainsi, aux citoyens un degré de protection supérieur ». Une douzaine de caméras installées, à partir du mois de septembre 2006, dans l'hyper centre de la ville.

En Grande Bretagne, à la pointe dans le domaine, Sur les quatorze systèmes étudiés sur le sol britannique, seuls deux à l'origine d'une baisse nette des faits délictueux, une caméra pour 14 habitants dans les rues ou les commerces (4.2 millions au total), la Grande Bretagne étant la nation la plus espionnée du monde, 40% des hommes noirs intégrés aux fichiers ADN britanniques, contre 9% des blancs, et 13% des asiatiques.

Combien ?

Marché de la vidéosurveillance en France entre **1 et 1,5 milliard d'euros ,** surveillance urbaine 20% du total environ, le plus coûteux étant tous les autres frais : le stockage des images, la maintenance, le personnel…

Nombre d'atteintes aux biens en diminution de 3,8 % en 2006, par rapport à 2005. En revanche, celui des atteintes aux personnes en hausse constante (5,6 %) **61 711 autorisations délivrées** par les commissions départementales de vidéosurveillance depuis leur création en 1995.Selon le ministère de l'Intérieur : **300 685 caméras sur le territoire**, dont 243 056 dans les lieux et établissements ouverts au public, 15 100 pour visionner la voie publique et 42 871 dans les transports publics **52,7°% des transports publics en France, munis de cam ras de surveillance.** Sur les 167 villes équipées de caméras en 2004, une trentaine seulement équipées d'un système de « déport ».

Coût des installations : 1 million d'euros pour 20 caméras environ, 200 000 _ pour l'achat de dix caméras selon une autre source, hors frais d'exploitation.

Comment ?

Démarche préconisée en 4 étapes : diagnostic, bonne combinaison de moyens, cahier des charges précis, évaluation. **Étape de diagnostic** : croiser les statistiques divulguées par la police municipale et les sapeurs-pompiers, pour définir les lieux d'une caméra en intégrant l'**échelle intercommunale** pour éviter le déplacement de la délinquance d'une commune à une autre. **Solution supposant toujours l'association de moyens** organisationnels, humains et techniques : le niveau d'efficacité dépendant du maillon le plus faible de la chaîne de sécurité.

Solutions techniques : vidéo surveillance embarquée : **essor du numérique permettant une capacité de stockage des données plus élevée et une qualité de résolution des vidéos modulable.**

Enregistreurs désormais constitués de matériels informatiques : images stockées sur des disques durs, le plus souvent amovibles pour permettre leur insertion dans une station de lecture.

Images cryptées afin de ne pouvoir être visionnées seulement sur un ordinateur dédié, et les personnes chargées de cette mission identifiées et habilitées.

Capacité de stockage des enregistrements souvent de quelques heures, en fonction de la taille du disque dur, du nombre de caméras et de micros ainsi que du nombre d'images enregistrées.

Information du public et communication : conditions d'information sur la VS modifiées par décret : signalement obligatoire par panonceaux avec un pictogramme représentant une caméra.

Processus de généralisation du phénomène en quatre phases : d'abord, la surveillance avec un but précis et public, puis devenant une « routine », s'intégrant au paysage, avant de se faire « systématique ». Dernière étape : la vidéosurveillance devenant « focalisée », c'est-à dire plus seulement l'observation mais la recherche des détails, et le croisement des informations, leur classement et leur exploitation.

Stratégie des villes ayant obtenu de bons résultats : action menées sur deux leviers : le contrôle, mais aussi formation et dialogue avec les associations de quartiers ou les établissements scolaires.

Questions/réponses

Quand on doit mobiliser ses connaissances très rapidement, lors d'un oral d'examen ou de concours, peut-on utiliser la méthode OCTOPUS ?

La plupart des candidats, une fois leur sujet choisi, jettent souvent leurs idées sur une page blanche sans pour autant les structurer. Or, cette pratique présente deux inconvénients majeurs. Le réservoir d'idées pertinentes stockées dans notre mémoire peut être inhibé par le stress de la situation, auquel cas on sera peu productif. À l'inverse, nous pouvons disposer d'une quantité d'idées utilisables mais orientées dans une seule direction.

La méthode OCTOPUS permet de faire émerger, grâce au questionnement systématique, les idées qui ne nous seraient peut-être pas venues à l'esprit.

Les notes que nous dégageons en temps limité peuvent être en effet intéressantes mais pas toujours suffisamment organisées car fondées sur des impressions et non sur la logique.

Grâce à l'arborescence, associée au questionnement systématique, il sera désormais possible de dégager et d'organiser ses idées selon un plan valable dans toutes les situations. En effet, selon les sujets, certaines branches peuvent ne pas rencontrer d'écho en nous, tandis que d'autres produisent un développement inattendu. Vos idées une fois spatialisées ainsi, il vous est désormais possible d'en organiser l'ordre de présentation en numérotant les points à développer absolument.

Pensez-vous que l'arborescence s'adapte à toutes les formes de pensée ?

A priori, les plus synthétiques adhèrent plus spontanément à ces méthodes, visuellement synthétiques (vérifiez votre tendance au cours du prologue). Toutefois, cette forme de recherche peut sembler insolite à certains. Or, une fois l'impression première surmontée, les plus réfractaires peuvent en devenir

les plus ardents défenseurs. Il est essentiel pour cela de cesser d'être observateurs passifs et d'oser la tester.

L'arborescence est certainement, des onze méthodes, celle qui est la moins communicable aux autres. Il faut en effet s'approprier la matière traitée sur un mode insolite : les branches. À chacun cependant d'inventer sa propre stratégie (surligneurs de couleurs par branches, formes très régulières ou irrégulières de celles-ci, encadrés…).

Le tableau « octopus » est-il un outil de même valeur que l'arborscence ?

Il présente un intérêt différent. En effet, tous les points listés sont facilement comparables, favorisant par là-même l'acte de synthèse.

L'arborscence favorise le jaillissement d'idées et laisse apparaître la hiérarchisation entre les idées-forces et les idées plus secondaires qui en découlent.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Méthode 9
Optimiser l'impact d'une réunion : la méthode IPPDA

De nombreux comptes rendus, par souci de fidélité aux propos tenus, retranscrivent les interventions selon leur ordre d'apparition au cours de la réunion. Ainsi, des propositions peuvent, de manière aberrante, apparaître avant même la restitution du sujet exposé, sous prétexte que chronologiquement les éléments ont été présentés ainsi lors de la réunion ! De même, après énoncé des décisions, il n'est pas rare qu'un intervenant apporte de nouveaux éléments d'information.

Retranscrite dans le compte rendu, cette confusion perturbe la compréhension. Par conséquent, en suivant trop strictement l'ordre des propos émis, le compte rendu reproduit par là même les irrégularités et le manque de rigueur inhérents à l'oral, mais inadmissibles à l'écrit.

IPPDA : cinq cartes à jouer en réunion

Il est évident que le processus de prise de décision, pour être bien compris, doit suivre plusieurs étapes. Celles-ci évoluent de la description du contexte et des problèmes qui en découlent à des propositions de solution. Ces dernières feront ensuite l'objet

d'une sélection. La décision qui en résulte, une fois prise, devra se traduire alors en actions.

Ce moment concret est la phase de mise en œuvre des décisions adoptées.

Afin de vous guider, il est possible de dégager une chaîne logique de transmission cohérente de l'information, du sujet traité jusqu'à la mise en place des actions. C'est le principe IPPDA.

La plupart des comptes rendus ne respectent pas ce principe car ils suivent trop souvent la chronologie des interventions peu structurées, voire anarchiques.

Le lecteur du compte rendu souhaite comprendre la logique ayant conduit à la prise de décision. Il éprouvera des difficultés à la percevoir si le texte est trop proche de la chronologie de la réunion formulée en langage parlé, forcément moins rigoureuse qu'un écrit.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension du contenu de la réunion, deux moyens complémentaires sont à votre portée :

– structurer le contenu en IPPDA ;
– organiser le contenu sous forme de tableau.

Ce dernier permet en effet de faire apparaître les liens et les réponses apportées aux problèmes décrits.

Les cinq étapes de la méthode IPPDA

Le principe IPPDA (Informations-Problèmes-Propositions-Décisions-Actions) semble au premier abord logique. Pourtant peu de rédacteurs le suivent. Leur texte est trop proche de la chronologie des interventions d'origine. Or, l'auteur du document, par souci de lisibilité et d'efficacité, peut tout à fait s'autoriser à modifier l'ordre d'apparition des idées si celles-ci gagnent en clarté par un agencement IPPDA, forcément plus logique.

Ces étapes permettent, à la fois, de mieux préparer, conduire et suivre les réunions, en clarifiant avantageusement l'écoute. Le contenu peut en effet être classé dès la prise de notes, puis

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

lors de la rédaction, selon ces catégories. Il est judicieux, cependant, de prendre ses notes, pour plus de facilité, uniquement sur trois colonnes (voir p. 161), en regroupant dans la colonne centrale IPPD ; le A étant situé sur la colonne de droite.

Être confronté à un cas réel

Afin de mieux comprendre cette logique en situation, nous allons vous proposer un cas réel. Il s'agit d'une troupe de théâtre qui doit, lors de la mise en place d'un projet de tournée, faire face à de nombreux obstacles et apporter rapidement des réponses opérationnelles. Vous trouverez à cet effet, au cours des pages suivantes, la sténotypie de leur réunion, retranscription point par point du contenu des échanges. À son issue, vous découvrirez le tableau synoptique IPPDA, construit en cinq colonnes.

Cette méthode permet de décomposer toutes les étapes de la prise de décision tout en constituant un outil de raisonnement permettant :

- de préparer la réunion plus facilement,
- d'en retranscrire le sens plus fidèlement,
- de constituer par la suite un tableau de bord permettant de suivre rigoureusement l'avancée des actions.

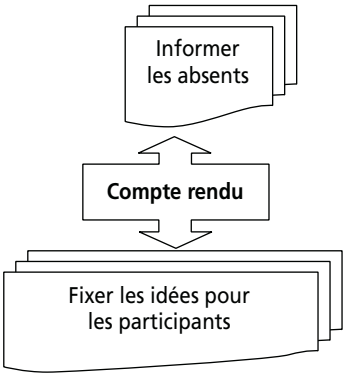


Figure 9.1 – Compte rendu traditionnel

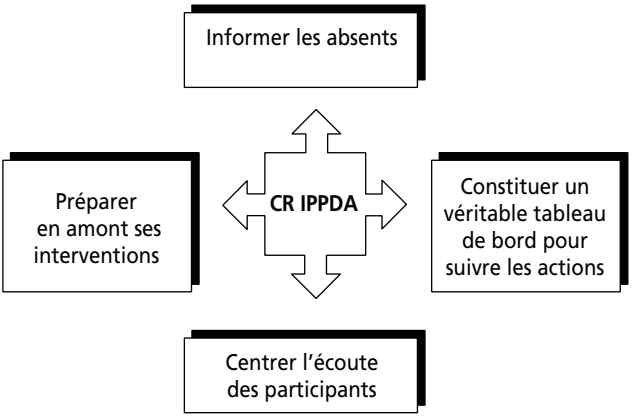

Informer les absents
Préparer en amont ses interventions
CR IPPDA
Constituer un véritable tableau de bord pour suivre les actions
Centrer l'écoute des participants

Figure 9.2 – Compte rendu IPPDA

E-mail envoyé avant la réunion présentant l'ordre du jour

CARUS COMPAGNIE
Jean-Pierre LEGOFFE
48 bis rue Bourbonoux
18000 BOURGES

Bourges, le …

Objet : Tournée de la Carus Compagnie
et animation dans les collèges de Martinique

Chers comédiens,

Je suis heureux de vous annoncer que notre projet de tournée en Martinique commence à prendre forme. En effet, les différents contacts que j'ai pris, tant auprès du Rectorat que des chefs d'établissement, sont très encourageants.

N'ayant pas l'expérience des tournées en Outre-mer, notre Compagnie va devoir s'adapter à ce nouveau défi et répondre à certaines contraintes inhabituelles.

Aussi, je vous propose de nous réunir, comme convenu par téléphone, mercredi soir prochain, à 19 heures.

En outre, je vous demande, pour plus d'efficacité, de réfléchir à l'avance aux points suivants qui constitueront notre ordre du jour :

– *architecture générale du projet,*
– *financement de la tournée,*
– *aspects techniques et logistiques,*
– *promotion et médiatisation du projet.*

Très cordialement, à mercredi

Jean-Pierre Legoffe

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Transcription orale de la réunion n° 1

Participants

Jean-Pierre Legoffe : Directeur de la compagnie et comédien
Béatrice Bulteau : Secrétaire assistante
Mario Caballero : Comédien (rôle d'Arlequin)
Véronique Douguet : Comédienne (rôle de Smeraldine)
Fabrice Lebel : Comédien (rôle de Capitan)
Alexis Walter : Régisseur

Jean-Pierre : Merci à tous de vous être libérés malgré votre emploi du temps très chargé. Mario m'a averti qu'il serait en retard. Nous allons donc commencer sans lui. Comme vous le savez, notre projet de tournée en Martinique pour 10 représentations de la Commedia dell' Arte est sur les rails. Cependant, de nombreux points restent encore à préciser. Je vous ai préparé un dossier avec la programmation provisoire et le nombre de collégiens susceptibles d'y assister. En dernière page du dossier, vous trouverez une carte de la Martinique avec l'itinéraire que nous devons suivre.

Fabrice : Penses-tu, Jean-Pierre, que nous devons adapter notre formule actuelle et, si oui, en quoi ?

Jean-Pierre : Plusieurs problèmes se posent : le matériel que nous transportions en métropole dans la fourgonnette devra être revu à la baisse car le transport en avion et bateau est cher. La chose qui me préoccupe le plus est la question des costumes. Je vois mal comment nous allons supporter une température de plus de 30 degrés avec l'épaisseur de velours que l'on devra porter sur le dos !

Mario : Salut tout le monde. Excusez mon retard, j'étais en entretien pour un nouveau casting.

Alexis : Salut Mario ! Peut-être as-tu une idée sur la façon de supporter des températures tropicales avec des costumes d'Arlequin. Et comment faire pour supporter le climat antillais vêtus comme des esquimaux ?

Mario : Une représentation en bermuda et tee-shirt serait une idée assez cocasse pour introduire la Commedia dell' Arte aux Antilles !

Véronique : Il semble assez difficile de se séparer de nos costumes et, de toute façon, nous n'avons plus le temps matériel d'en confectionner d'autres. Dans tous les cas, notre grand argentier, Jacques Cœur de la Commedia, s'y opposerait. N'est-ce pas, Jean-Pierre ?

Jean-Pierre : Je reconnais bien là ta perspicacité légendaire, chère Smeraldine. Tu lis dans mes pensées comme dans un livre.

Béatrice : N'est-il pas possible de supprimer une partie des rampes. Moins de spots, moins de chaleur.

Alexis : Bien vu BB, mais encore faudrait-il connaître la configuration des salles de spectacle. Peut-être pourrait-on se renseigner sur les salles proposées, faire le point sur celles qui sont climatisées ou prévoir des ventilateurs ?

Jean-Pierre : Excellente idée. Si vous êtes d'accord, nous pourrions faxer un questionnaire pour avoir une idée plus précise des conditions de chaque lieu. Alexis, veux-tu élaborer ce questionnaire et le faxer aux interlocuteurs qui figurent dans le dossier ? Tu nous diras à la prochaine réunion ce qu'il en est et ce que l'on doit faire pour les costumes et l'éclairage.

Alexis : Ça roule, Patron.

Jean-Pierre : Comme je vous l'ai dit la semaine dernière, financièrement, nous avons estimé avec le rectorat un tarif approximatif de 1 500 € par représentation, quel que soit le nombre d'élèves. Ce sera donc à chaque collège de déterminer la participation de l'établissement et celle de chaque élève.

Mario : T'a-t-on donné un nombre approximatif d'élèves ?

Jean-Pierre : Pas vraiment, mais les responsables que j'ai eus au téléphone m'ont parlé de 5 classes au minimum pour les communes de Case Pilote, du Carbet et de Bellefontaine. À Fort-de-France, Saint-Pierre et au Lamentin nous devrions atteindre 7 à 8 classes.

Véronique : Est-ce à dire que la participation des élèves pourrait varier sensiblement d'une école à l'autre ? En cas de désistement massif des élèves, l'établissement s'engage-t-il à combler la différence ?

Jean-Pierre : En fait, c'est l'aspect le plus flou de la tournée. Il semble que ce soit un peu au cas par cas.

Béatrice : Nous voilà bien, je sens qu'une fois de plus on risque de manger la grenouille !

Fabrice : Arrête de jouer les Cassandre, BB, dans le pire des cas on aura fait un chouette voyage, et la Martinique ce n'est pas Saint-Pierre-et-Miquelon !

Véronique : C'est un fait. Cependant, ne vaudrait-il pas mieux formaliser un peu plus l'engagement des établissements en leur demandant de nous envoyer une fourchette de spectateurs ?

Mario : La voilà devenue cannibale !

Véronique : Peux-tu rester sérieux cinq minutes, Mario ! Si vous êtes d'accord, je veux bien m'occuper de préparer un document que je leur demanderai de remplir par établissement avec le nombre approximatif d'élèves qui s'engagent à y assister.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Jean-Pierre : Entendu. D'ailleurs, pour éviter de compliquer, il serait bon de rédiger un document unique avec celui d'Alexis sur la configuration des salles. Peut-être pourriez-vous travailler ensemble sur ce point ?

Alexis : Moi, travailler avec une cannibale ?

Jean-Pierre : Bon, puisque tout le monde semble d'accord, je vous propose d'aborder le troisième point, l'épineuse question de la logistique qui comprend le transport de nos saltimbanques ainsi que du matériel, l'hébergement et la location d'un véhicule sur place.

Alexis : Au niveau du transport, je me suis renseigné pour les billets d'avion qui oscillent autour de 535 €, à 30 € près, selon les compagnies. Pour le matos, la CGM m'a prévenu d'une possibilité de grève des dockers à Fort-de-France. Donc, le bateau, mieux vaut ne pas y penser. Reste l'avion. Question poids, on passe aussi budgétairement, le seul problème est le gabarit puisque les barres du décor dépassent 4 mètres. Au fret, ils ont tiqué !

Véronique : Pour éviter le transport du matériel, ne peut-on pas essayer de trouver quelque chose sur place en se branchant sur une troupe ou sur les institutionnels ?

Mario : Mais tu délires ! Que n'ai-je tant vécu que pour tant d'inepties ! Pourquoi ne pas trouver sur place un maréchal-ferrant pour souder des barres métalliques, pendant que tu y es ?

Jean-Pierre : Mario vient de me donner une idée. Penses-tu, Alexis, que nous pourrions modifier le paravent métallique en sciant les barres ?

Alexis : Pourquoi pas, il faudrait alors trouver un système pour les emboîter, ce qui doit être faisable. En plus, ça résoudrait la question du gabarit et faciliterait le transport et le montage sur place.

Jean-Pierre : Qu'en pensez-vous ? (*Approbations.*) Entendu, Alexis, veux-tu étudier la question et nous en faire part à la prochaine réunion ?

Alexis : J'en profiterai, tant qu'à faire, pour l'adapter aux dimensions de notre fourgonnette.

Fabrice : À propos de fourgonnette. Qui s'est occupé de la réservation d'un véhicule sur place ?

Alexis : J'ai contacté plusieurs sociétés pour louer un monospace. Quand tu vois les prix, tu te dis que ce n'est pas de la location mais du grand banditisme ! Aussi, il semble plus raisonnable, si c'est jouable, de louer à un particulier.

Jean-Pierre : Justement, j'ai une piste. Si nous optons pour la formule de location de studios à l'hôtel *Christophe-Colomb* du Carbet, le gérant, Bernard Audureau, s'engage à nous trouver un véhicule ou dans le pire des cas, à nous louer son vieil Espace Renault, à prix modique.

Mario : L'Espace devrait être suffisant pour nous six, même sept, si Fabrice emmène sa copine avec lui comme il en caresse l'idée.

Jean-Pierre : Dis-moi qu'il plaisante, Fabrice…

Fabrice : Ben… à vrai dire, il y a quand même un fond de vérité. De toute façon, il y a sept places dans l'Espace et le décor peut très bien se fixer sur le toit.

Jean-Pierre : Bernard du *Christophe-Colomb* m'a dit qu'il n'avait pas de galerie. Nous en achèterons une, au point où nous en sommes. N'est-ce pas, Béatrice ?

Béatrice : Qu'est-ce qu'une galerie au regard de certaines notes de frais que j'ai vu passer dernièrement ?

Jean-Pierre : Merci Béatrice, nous en resterons là.

Véronique : À propos de l'hébergement, as-tu arrêté ton choix définitif sur cet hôtel au Carbet, Jean-Pierre ?

Mario : Excusez-moi de vous interrompre, mais est-il tout à fait exclu d'opter pour d'autres formules ? Je ne sais pas… un camping au bord d'un lagon ou bien…

Jean-Pierre : Mario, crois-tu réaliste de dormir sous une toile avec 200 kg de matériel sur le toit, des costumes, et surtout des comédiens aussi bruyants ? On se ferait jeter dès la première nuit. Non, franchement, Bernard Audureau pratique des tarifs tout à fait raisonnables, l'hôtel est pour ainsi dire sur la plage, à l'étage, au-dessus d'une supérette pour faire nos courses, devant la nationale 2 qui relie Saint-Pierre à Fort-de-France. De surcroît, la formule studio nous permet de cuisiner sur place et donc de réduire les frais de restauration. Que voulez-vous de plus ?

Véronique : D'accord, tu nous as convaincus.

Jean-Pierre : Vous ne serez pas déçus, j'y suis allé l'an dernier avec mon amie et je puis vous garantir qu'il y règne une ambiance que nul ne regrettera. Béatrice, puisque nous sommes tous d'accord, pourras-tu envoyer un mail au *Christophe-Colomb* pour bloquer la période du 15 au 30 avril ? En précisant notre souhait de louer son Espace pour le transport de nos humbles personnes et tutti quanti. Dernier point, où en est-on, Béatrice, de la promotion du projet auprès des institutionnels ?

Béatrice : Cela prend forme, comme je l'ai dit à Jean-Pierre. Nous devons rencontrer Marie-Claire Ricome, chargée de la communication au conseil général du Cher, qui a semblé fort intéressée par notre projet dans l'optique d'un jumelage éventuel avec le conseil général de la Martinique.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Mario : C'est intéressant, doit-on en conclure qu'une aide substantielle est à attendre du département ?

Béatrice : Pas vraiment. En fait, elle se limite à un geste symbolique et à une rencontre pseudo-officielle avec certains élus locaux… avec un panier berrichon.

Fabrice : Un panier berrichon ?

Béatrice : Oui, il s'agit d'un panier comprenant des petits fromages locaux, du Sancerre, etc.

Mario : Mais ce n'est pas vrai, j'hallucine ! Nous parlons d'aide à la création, aux échanges interculturels et on nous propose un panier de pique-nique !

Jean-Pierre : Attention ! Mario, ce n'est qu'un début, il est question que l'on soit reçus officiellement au conseil général de Fort-de-France avec très certainement un geste équivalent… je ne sais pas… un panier de fruits tropicaux et de rhum, pourquoi pas ?

Mario : Voilà de quoi agrémenter le vol de retour !

Jean-Pierre : Lors de cette réception, si nous acceptons le principe, des journalistes de France-Antilles et de Radio-Caraïbes International viendront couvrir l'événement. Il faudra être en mesure de leur proposer plusieurs press-books. Les derniers ne sont hélas plus à jour…

Béatrice : J'ai compris, ce n'est pas la peine de vous acharner. Je vous préparerai un press-book d'enfer pour la prochaine réunion qui est prévue mercredi prochain, n'est-ce pas ?

Jean-Pierre : C'est cela même. L'ordre du jour étant épuisé, si personne n'a rien à ajouter, je vous propose d'en rester là. Au fait, Béatrice, tu penseras à envoyer le compte rendu de cette réunion à tous, sous forme synoptique comme d'habitude. Chers amis, merci de votre participation active et à mercredi prochain pour faire le point sur l'avancement de notre projet.

Tableau 9.1 – Vision d'ensemble de la réunion en IPPDA

Ordre du jour	*Informations*	*Problèmes*	*Propositions*	*Décisions*	*Actions*
Contraintes du projet Martinique	• 10 représentations de la Commedia prévues • Remise du dossier aux participants	• Nécessité de réduire le volume du matériel • Coût important du transport avion ou bateau • Costumes trop épais pour le climat	• Confectionner de nouveaux costumes mieux adaptés • Réduire la température des salles par suppression d'une partie des rampes	• Demande de précisions sur la configuration de chaque salle afin de s'adapter à chaque situation	• Élaborer un questionnaire pour e plus amples renseignements • Faxer le d cument et étudier les réponses à la prochaines réunion (Alexis-la Carus)
Financement de la tournée	• Forfait tarifaire de 1 500 € environ par représentation, négocié avec le rectorat • Hauteur de la participation des collèges devant être fixée pour chaque établissement	• Disparité de situation : tarif pouvant varier selon le nombre d'élèves • Flou concernant le financement des représentations en cas de désistement	• Formaliser un peu plus l'engagement des établissements pour préciser le nombre minimal et maximal de spectateurs	• Rédaction d'un document en ce sens (à fusionner avec le questionnaire du point n° 1)	• Élaborer et faxer le document aux interlouteurs martiniquais (Véronique • et Alexis)
Logistique	• Billets d'avion : environ 535 € par personne avec + ou – 30 € • Grève des dockers à Fort-de-France éliminant l'hypothèse d'un transport maritime • Contact pris avec plusieurs loueurs de monospaces	• Volume de fret avion excessif : barres du décor supérieures à 4 mètres • Coût jugé excessif pour la location d'un monospace pourtant indispensable	• Rechercher une solution sur place auprès des troupes locales ou d'institutionnels • Modifier la structure métallique du paravent • Privilégier la formule de location à un particulier • Opter pour la location du Renault Espace de l'hôtel	• Étude à mener sur un système de barres emboîtables pratiques pour le transport aérien et adaptables à la fourgonnette. • Accord sur la location du Renault Espace en même temps que les studios de l'hôtel *Colomb,* bien placés, avec possibilité de cuisiner	• Faire des propositions au cours dhaine réunion (Alexis) • Acheter une galerie adapta dèle du Renault Espae (Béatrice) • Confirmer la réservation du 15 au 30 avril, par fax (Béatrice)
Promotion du projet	• Intérêt manifesté par le conseil général du Cher pour ce projet	• Difficulté de définir la nature de l'offre de rapprochement des 2 conseils généraux	• Envisager les modalités de la rencontre avec les médias antillais (RCI et France-Antilles)	• Élaboration d'un press-book actualisé pour les journalistes et les institutionnels	• Réaliser le press-ook pour la réunion de mercredi pro

Rédaction de comptes rendus : mission objectivité

Le compte rendu est un document clé de la communication professionnelle. L'historique de cette dernière transite par ces documents qui figent dans le temps le déroulement oral de réunions et d'entretiens.

Dans la majorité des cas, le compte rendu a pour vocation de retenir le sens des propos échangés. Son objectif principal est de transcrire, avec fidélité et objectivité, un contenu et non la forme exacte des paroles prononcées. Or, le langage écrit n'utilisant pas le même registre de langue que le code oral, la rédaction du texte nécessitera une indispensable « traduction » en formulations plus denses, plus synthétiques, sur un ton plus soutenu.

Priorité au sens

Beaucoup croient que rédiger un compte rendu consiste à emmagasiner le maximum de notes pour être le plus proche possible des paroles prononcées. Pour cette raison, certains décideurs font l'erreur de déléguer cette tâche à une personne très performante en sténo, sans vérifier ses qualités d'écoute et de reformulation.

Or, la communication passe par le sens. Il faut en effet privilégier la teneur des informations diffusées au détriment des spécificités de ton ou d'expression orale de chacun. La rédaction des comptes rendus doit être confiée par conséquent à ceux qui ont su prouver, à la fois, leur aptitude à ne pas déformer un message entendu et leur capacité à s'exprimer avec aisance à l'écrit.

Cinq types de comptes rendus à votre disposition

La plupart des rédacteurs ignorent que cinq types de comptes rendus existent. En effet, rares sont ceux qui ont été réellement

formés à la rédaction des comptes rendus, contrairement aux activités de courrier ou de rapport.

Ces cinq formes de comptes rendus évoluent d'un texte très proche du texte littéral des propos tenus vers un texte très synthétique reprenant l'essentiel sous forme de matrice synoptique. Des besoins différents nécessitent, par conséquent, des comptes rendus plus ou moins chargés de développements et d'informations de détail.

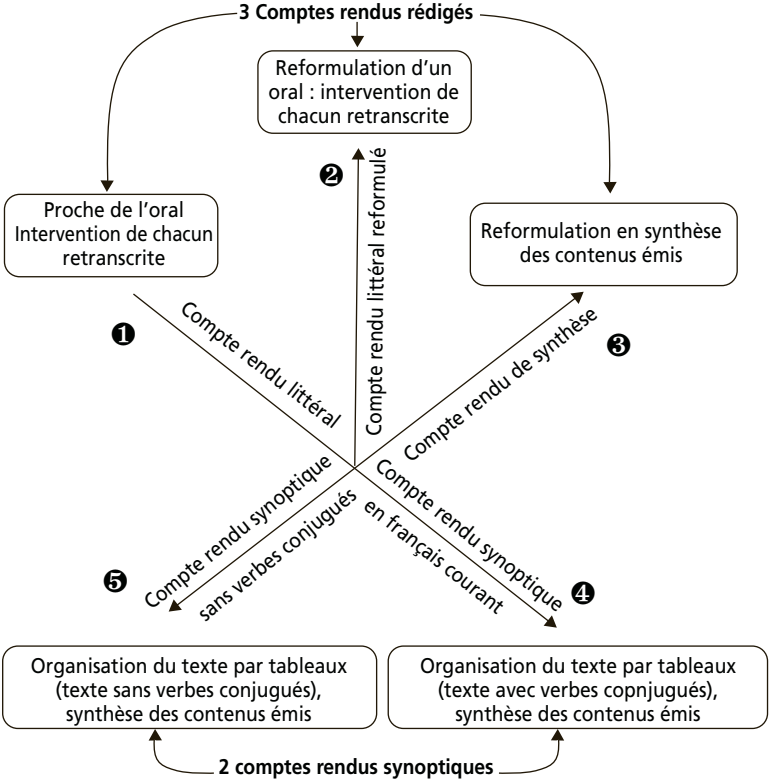

3 Comptes rendus rédigés
Reformulation d'un oral : intervention de chacun retranscrite
Proche de l'oral Intervention de chacun retranscrite
Reformulation en synthèse des contenus émis
❷
Compte rendu littéral reformulé
❶
Compte rendu littéral
❸
Compte rendu de synthèse
Compte rendu synoptique sans verbes conjugués
Compte rendu synoptique en français courant
❺
❹
Organisation du texte par tableaux (texte sans verbes conjugués), synthèse des contenus émis
Organisation du texte par tableaux (texte avec verbes copnjugués), synthèse des contenus émis
2 comptes rendus synoptiques

Figure 9.3 – Les 5 types de comptes rendus existants

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 9.2 – Définition des cinq types de compte rendu

Type de compte rendu	*Définition*	*Pourcentage du volume*
Complètement littéral **1**	Texte généralement pris en sténo et retranscrit tel quel ou avec de légères améliorations stylistiques ou de langage Transcription du nom des participants hors de chaque intervention Texte en style direct. Utile lorsqu'il est essentiel de savoir sur quel ton ont été émis les propos ou lorsque les mots sont des sortes de déclaration. **Peut servir de Procès-verbal dans certains cas**	95 % du volume initial
Littéral reformulé **2**	Texte pris en notes par mots clés et recomposé, voire réorganisé en langage écrit Nom des participants lors de chacune des interventions, parfois regroupées Texte à la 3e personne au présent de la narration, retranscrit en langage écrit. **Peut servir de Procès-verbal dans certains cas**	60 %
Synthèse **3**	Texte pris en notes par mots clés et synthétisé en langage écrit Ordre du jour formant les titres jalonnant le texte Faits mis en valeur au détriment des personnes, retenues essentiellement lors de positions divergentes ou lors d'un engagement personnel	50 %
Synoptique en français courant **4**	Texte synthétisé en langage écrit Texte organisé en 3 colonnes : ordre du jour – synthèse des débats – suite à donner Ordre du jour formant les titres jalonnant le texte mais organisé par colonnes pour davantage de lisibilité Faits mis en valeur au détriment des personnes Décisions insérées en gras. Actions et leurs responsables précisés dans la colonne de droite	40 %
Synoptique en prise de notes enrichies **5**	Texte rédigé par mots clés et synthétisé en langage écrit, verbes conjugués supprimés, articles et prépositions conservés Mise en valeur des faits par le début des phrases basé sur chaque mot clé Décisions mises en valeur en gras Colonne centrale débutant par des noms communs (substantifs), colonne de droite par des infinitifs	30 %

IPPDA ou comment prendre des notes en réunion ?

Pour une prise de notes performante, il est essentiel de systématiquement sélectionner :

I Les informations pouvant être utiles au bon fonctionnement de la structure.

P Les problèmes ou besoins exprimés faisant l'objet d'une recherche de solutions.

P Les propositions (celles-ci ne seront pas forcément retenues dans tous les types de comptes rendus).

D Les décisions prises (toujours d'ordre intellectuel).

A Les actions à mener (toujours d'ordre concret).

Il est fréquent d'assister à une confusion entre le D et le A. Certains managers ont parfois tendance à ne pas énoncer explicitement l'action à mener, et par là même omettent de déléguer parallèlement les responsables de celle-ci.

Or, sans suivi concret, une décision reste lettre morte et la situation stagne : personne ne se sent responsable.

Il est donc indispensable de définir très clairement quelles actions doivent être réalisées pour véritablement mettre en œuvre les décisions prises.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

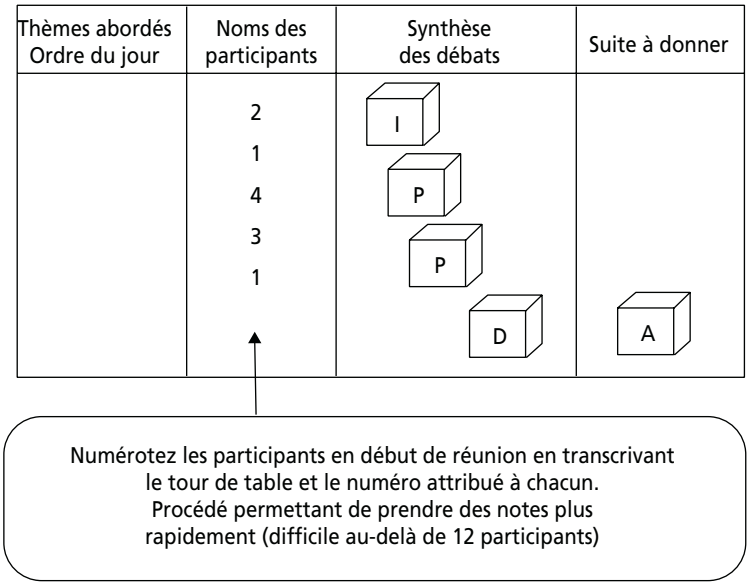


Figure 9.4 – Grille de prise de notes pour compte rendu n° 2

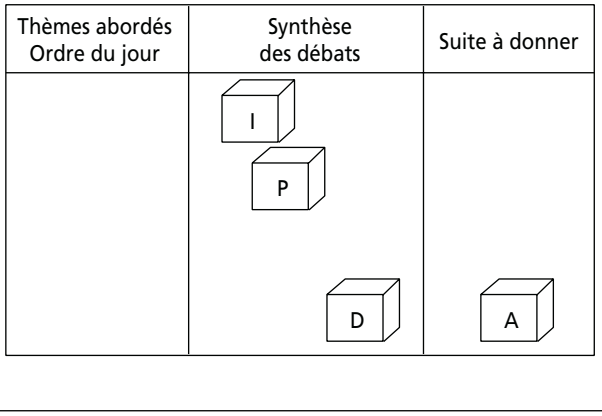


Figure 9.5 – Grille de prise de notes pour comptes rendus n° 3 – 4 – 5

Étude de cas à partir de la réunion transcrite intégralement p. 152 à 157 (IPPDA)

Compte rendu littéral reformulé n°2

Le 1er type de compte rendu ne nécessite pas une description particulière. En effet, le texte proposé, sténotypie de la réunion, pourrait être efficacement le modèle de ce type de compte rendu.

En revanche, il est intéressant d'expliciter les lois du compte rendu n° 2. Ce compte rendu est, en outre, un excellent exercice de passage de l'oral à l'écrit. Afin toutefois de ne pas rendre ce chapitre trop long et trop fastidieux, nous vous présenterons seulement une partie du texte du compte rendu. À titre de comparaison, nous insérerons ensuite le texte d'un compte rendu de synthèse n° 3, rédigé à partir de la même réunion.

Les comptes rendus n°1, 2, 3 sont donc tous trois rédigés selon une écriture relativement classique. Les comptes rendus n° 4 et 5, présentés sous forme synoptique, vous seront présentés ensuite et vous pourrez en apprécier l'efficacité et en comprendre la différence.

Fiche technique du compte rendu n° 2

- Transcrire chaque intervention à la 3e personne (en regroupant parfois des interventions courtes ou en supprimant des passages inutiles, humour ou apartés).
- Insérer en tête de phrase le nom de chaque intervenant afin d'être en mesure de se reporter très rapidement à l'intervention de quelqu'un.
- Sauter une ligne entre chaque intervention, voire sauter une ligne pour dégager plusieurs paragraphes lors d'une intervention longue (impossible ici pour des raisons de place).
- Citer chaque proposition en la reformulant au conditionnel pour bien la détacher des décisions prises, ou au présent mais en employant le terme « proposition » pour éviter toute ambiguïté.
- Regrouper certains passages pour renforcer la cohérence d'ensemble lors de réunions mal dirigées, ce type d'initiative améliorant nettement la qualité du texte.
- Supprimer les redondances de sens ou de vocabulaire inhérentes à l'oral, inadmissibles à l'écrit.
- Transposer systématiquement le code oral en code écrit, la langue étant dans le deuxième cas plus soutenue.
- Choisir des verbes permettant de mettre en valeur la prise de position de chacun et son attitude face au point abordé.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Extrait du texte du compte rendu n° 2

Jean-Pierre Legoffe ouvre la réunion et en rappelle l'ordre du jour centré sur la mise en place, en Martinique, du projet des 10 représentations de la Commedia dell' Arte. Afin de préparer cette réunion, il a tenu à constituer un dossier contenant la programmation provisoire et le nombre de spectateurs susceptibles d'y assister.

Fabrice Lebel s'interroge, dès l'abord, sur l'intérêt d'adapter la formule actuelle et, dans ce cas, sous quelle forme.

Jean-Pierre Legoffe signale plusieurs problèmes relatifs au matériel. En effet, celui-ci doit être réduit en raison des coûts de transport. Toutefois, le problème le plus difficile à résoudre est celui du confort des acteurs, vêtus de velours par 30 degrés.

Véronique Douguet attire l'attention de chacun sur la difficulté de créer d'autres costumes tant du point de vue coût que du point de vue temps. Afin toutefois de réduire l'obstacle de la température, elle propose de diminuer le nombre des rampes d'éclairage.

Alexis Walter approuve cette proposition tout en attirant l'attention des participants sur les différences de configuration des salles. Il propose de se renseigner sur le nombre de salles climatisées et, pour les autres, de prévoir des ventilateurs.

Jean-Pierre Legoffe retient cette dernière proposition et demande à Alexis Walter d'élaborer un questionnaire et de le faxer aux différents interlocuteurs figurant dans le dossier remis. Une décision sera prise à la prochaine réunion au regard des réponses fournies.

Il aborde ensuite l'aspect financier de la tournée et rappelle l'accord passé avec le rectorat sur la base conseillée d'un forfait de 1 500 € par représentation. Chaque collège restera cependant libre de déterminer le taux de participation financière de l'établissement.

Mario Caballero s'interroge sur le nombre approximatif d'élèves par établissement.

Jean-Pierre Legoffe estime, à la suite d'échanges téléphoniques avec les responsables, la participation à 5 classes de 20 élèves minimum pour les communes de Case Pilote, du Carbet et de Belle Fontaine. À Fort-de-France, Saint-Pierre et au Lamentin, la participation devrait atteindre au moins 7 à 8 classes.

Véronique Douguet s'inquiète de la possibilité de désistement massif des élèves et de la position de l'établissement dans ce cas.

Jean-Pierre Legoffe pense que cet aspect n'est pas réellement prévisible et qu'il faudra envisager la situation au cas par cas.

Fabrice Lebel rappelle avec optimisme que, même si les gains financiers ne sont pas considérables, l'attrait d'un voyage en Martinique n'est pas négligeable.

Véronique Douguet approuve cette remarque mais souhaiterait, avec plus de réalisme, une formalisation de l'engagement des établissements par l'envoi d'un nombre approximatif (minimum/maximum) de spectateurs…

Compte rendu de synthèse n° 3
À partir du même texte, nous vous proposons maintenant le compte rendu de synthèse n° 3.

Fiche technique du compte rendu de synthèse n° 3

- Mettre en valeur les faits plutôt que les personnes, dont le nom apparaît uniquement lors d'une divergence de points de vue ou d'un engagement à réaliser une action.
- Répartir le texte par paragraphes, sous des titres reprenant les points de l'ordre du jour (ou synthétisant les thèmes abordés en l'absence d'ordre du jour officiel).
- Organiser les paragraphes à partir d'une synthèse du contexte (Informations – Problèmes) pour aboutir aux paragraphes : Propositions, Décision et Actions à mener.
- Rédiger le texte de manière soutenue, au présent de narration, en évitant systématiquement de s'exprimer en style télégraphique.
- Retranscrire éventuellement les propositions si celles-ci jouent un rôle important dans un contexte particulier.
- Concevoir des paragraphes d'environ 8 lignes maximum pour une bonne lisibilité.

Présentation type de la première page

La page ci-dessous, présentée de cette manière, peut être adoptée comme première page de tous les comptes rendus.

Compte rendu de la réunion
Carus Compagnie du …

Participants

Jean-Pierre Legoffe	Directeur de la compagnie et comédien
Béatrice Bulteau	Secrétaire assistante
Véronique Douguet	Comédienne
Mario Caballero	Comédien
Fabrice Lebel	Comédien
Alexis Walter	Régisseur

Ordre du jour

Avancement du projet Martinique
Financement de la tournée
Logistique
Promotion du projet

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

La réunion de mise en place de la tournée de la Carus Compagnie en Martinique est présidée par Jean-Pierre Legoffe. Ce dernier a préparé un dossier destiné à chacun des participants, comprenant la programmation provisoire des 10 représentations de la Commedia dell' Arte, le nombre prévisionnel de spectateurs et l'itinéraire envisagé.

Contraintes du projet Martinique

Le projet de représentations dans ce département se concrétise mais soulève quelques problèmes de logistique, en particulier la nécessité de réduire le volume du matériel pour diminuer les coûts de transport. De plus, le fait de jouer avec une température ambiante de 30 degrés rend le port de vêtements de velours peu confortable.

La proposition de confectionner de nouveaux vêtements, plus adaptés au climat, ne peut cependant être retenue pour des raisons financières. En revanche, il serait intéressant d'être en mesure de prévoir chaque situation et d'envisager éventuellement de réduire le volume des rampes d'éclairage.

Dans cet objectif, un questionnaire sur l'équipement des locaux devra être rapidement conçu et mailé par Alexis Walter aux différents établissements scolaires. Les réponses reçues seront étudiées à la prochaine réunion.

Financement de la tournée

Les bénéfices de cette opération sont difficilement prévisibles. Un forfait tarifaire de 1 500 € par représentation a néanmoins été suggéré par le Rectorat. La participation pourrait être de 20 élèves minimum pour 5 classes concernant les communes de Case Pilote, du Carbet et de Belle Fontaine. Il est possible raisonnablement d'envisager une participation plus grande, de 7 à 8 classes, à Fort-de-France, Saint-Pierre et au Lamentin. L'inquiétude porte actuellement sur d'éventuels désistements d'élèves. Dans ce cas, la question se pose de l'attitude des établissements : s'engageront-ils à régler la différence pour assumer le forfait prévu ?

Afin de permettre aux établissements de mieux estimer le taux de participation, un questionnaire supplémentaire sera joint à celui concernant les locaux. Une coordination sera donc indispensable entre Véronique Douguet et Alexis Walter pour concevoir et faxer ce document commun dans les plus brefs délais.

Logistique

Le coût des billets d'avion pour les membres de la troupe s'élève à environ 535 € par personne aller-retour. Quant au matériel, il est préférable de le faire transiter par avion en raison de risques de grève des dockers du port de Fort-de-France. Toutefois, des surcoûts seront à prévoir en raison de la longueur des barres de décor, supérieures à 4 m.

Une étude est à mener sur un système de barres emboîtables, pratiques pour le transport aérien et réutilisables plus tard sur la fourgonnette de

la troupe. Des propositions concrètes devront être présentées par Alexis Walter à la prochaine réunion.

Le déplacement en Martinique a été envisagé tout d'abord par la possibilité de location d'un monospace. Or, les prix pratiqués, trop élevés, ont conduit les participants à envisager une solution plus favorable : la location du vieux Renault Espace de l'hôtel *Christophe-Colomb* du Carbet, lieu de l'hébergement. Cette solution a déjà été négociée avec le gérant, Bernard Audureau.

Afin de transporter le matériel, l'achat d'une galerie, adaptable à un espace Renault, est indispensable. L'acquisition de ce matériel sera effectuée par Béatrice Bulteau qui confirmera également la réservation du 15 au 30 avril prochain par mail.

Promotion du projet

Le conseil général du Cher manifeste un intérêt certain pour ce projet par l'intermédiaire de Marie-Claire Ricome. Toutefois, il est actuellement difficile de définir la nature de ce rapprochement des deux conseils généraux. Il ne s'agira pas cependant de subventions financières.

L'accueil de la compagnie sera effectué par le conseil général de Martinique par une réception officielle. Cette dernière sera couverte par les médias régionaux : RCI et France-Antilles.

Afin de favoriser la promotion de la compagnie, il sera indispensable d'être en mesure de remettre à la presse un press-book. Ce document devra donc être formalisé pour la prochaine réunion, à partir de documents existants, par Béatrice Bulteau.

Rédaction de comptes rendus synoptiques

Une tendance actuelle, centrée sur une volonté d'efficacité opérationnelle, conduit certains rédacteurs à présenter les comptes rendus de réunion ou d'entretien sous forme de tableaux synoptiques.

L'écriture traditionnelle, de type linéaire, mêle en effet au sein du même texte des messages d'importance différente, comme nous avons déjà pu le constater au cours des chapitres centrés sur la prise de notes. Certains messages peuvent pourtant être mis en valeur, de manière très nette, par la présence de colonnes qui canalisent et dégagent les messages clés pour les lecteurs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Quand deux méthodes sont à votre service

Fusion des deux méthodes, les comptes rendus synoptiques vont en effet utiliser la méthode « réceptive » par matrice synoptique, tout en s'appuyant sur IPDA (Informations, Problématique, Décisions, Actions). Vous remarquerez que le deuxième P de IPPDA a été éliminé. En effet, il est rare dans ce type de compte rendu de conserver les propositions émises, retenues exclusivement lorsqu'elles se transforment en décisions. Les propositions non retenues n'ont en effet aucun intérêt (sauf cas ponctuels) et peuvent même générer de la confusion.

Un compte rendu visuellement organisé

La prise de notes s'effectuera sur la matrice proposée au chapitre Méthode 2. Cependant, au moment de la rédaction, celle-ci sera conservée pour être le support de présentation du compte rendu définitif. Le gain de temps sera important puisque les notes, après un bref travail de mise en forme et de cohérence, deviendront le texte transmis pour diffusion.

Actuellement, les rédacteurs les plus performants osent même prendre directement leurs notes, au cours de la réunion même, sur micro-ordinateur portable, voire les valider en vidéo-projection avec les participants en fin de réunion.

Leur support de prise de notes est alors une matrice synoptique en trois colonnes : ordre du jour, synthèse des débats (contenant les décisions prises), suite à donner (répertoriant les actions à mener). Capables désormais de diffuser un compte rendu très peu de temps après, ces rédacteurs impressionnent les participants par leur réactivité et leur professionnalisme.

Deux sortes de comptes rendus synoptiques

Pour être crédibles, les comptes rendus synoptiques doivent être rédigés avec beaucoup de rigueur et de logique. Le texte étant très ramassé, le moindre mot va compter. Il faut en effet savoir, à la fois, aller à l'essentiel et rédiger de manière dense,

en n'omettant pas cependant les détails essentiels au fonctionnement de la structure émettrice.

Trop de rédacteurs font actuellement l'erreur de croire qu'un compte rendu très synthétique ne doit comporter aucun détail comme le ferait un résumé de texte. Or, il est évident qu'en situation de réunion, la notion de synthèse intègre forcément les impératifs nécessaires au bon déroulement d'une activité. Dans le cas du compte rendu, il s'agit donc d'une synthèse à laquelle seront adjoints les rouages de détail permettant le fonctionnement pragmatique de l'ensemble.

Caractéristiques des deux comptes rendus synoptiques à votre disposition

Selon le besoin, vous conserverez un texte rédigé en l'organisant par colonnes ou vous déciderez d'accorder davantage d'importance aux messages en vous appuyant sur les mots clés (substantifs ou verbes à l'infinitif) pour rédiger un texte, plus synthétique encore.

Dans le premier cas, à partir d'un texte très proche du compte rendu de synthèse n° 3, vous organiserez le texte par colonnes. Votre phrase sera alors construite normalement : sujets + verbes conjugués + compléments.

Dans le second cas, vous renoncerez aux sujets et verbes conjugués mais sans jamais rédiger cependant en style télégraphique. Le défaut essentiel de ces derniers comptes rendus, d'un impact de lecture pourtant très fort et percutant, est d'être souvent négligés au niveau de l'expression écrite. Trop souvent, un style télégraphique vient les entacher.

Il est pourtant possible d'écrire très clairement et correctement de cette manière. Toutefois, cette forme de compte rendu réclame un effort d'écriture plus important, car peu habituel.

Dans le cas d'une mauvaise maîtrise de celle-ci, ces comptes rendus (n° 5) peuvent entraîner des dérives proposant des textes présentés sous forme trop télégraphique ou écrits de manière tellement synthétique qu'ils en deviennent alors succincts et réducteurs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Prendre conscience de l'importance de déléguer nominativement les actions à mener

Les comptes rendus synoptiques offrent l'avantage de clarifier la perception des contenus tant pour ceux qui conduisent les réunions que pour les destinataires. La difficulté majeure en réunion est en effet de bien dégager la décision prise (d'ordre intellectuel) des actions à mener (d'ordre concret).

Trop de décideurs se contentent d'être de simples « décideurs ».

En oubliant de déléguer les actions susceptibles de faire vivre les décisions, ils ont l'impression que personne ne prend aucune initiative, que rien ne bouge. Malgré les décisions prises à la réunion précédente, rien n'est accompli à la suivante. Ils s'en étonnent alors, s'en indignent souvent, sans prendre conscience que la responsabilité de cette stagnation leur incombe entièrement.

En effet, une décision doit toujours être inscrite dans le domaine du concret par des actions à mener, nettement définies.

La décision doit être prise en charge par des personnes désignées, dans un laps de temps déterminé. Le bon fonctionnement du service ou de la structure entière en dépend étroitement.

Formulez donc explicitement, en cours de prise de notes, la décision prise (en la soulignant par exemple au centre de la colonne) et reportez nettement l'action à mener dans la colonne de droite, tout en notant le responsable de celle-ci (avant le…).

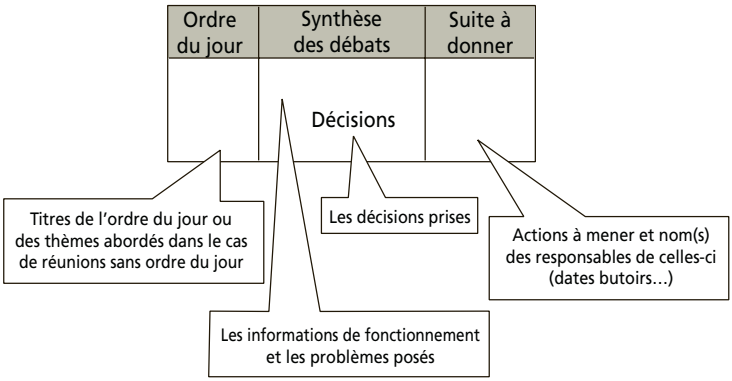

Ordre du jour
Synthèse des débats
Suite à donner
Décisions
Titres de l'ordre du jour ou des thèmes abordés dans le cas de réunions sans ordre du jour
Les décisions prises
Actions à mener et nom(s) des responsables de celles-ci (dates butoirs…)
Les informations de fonctionnement et les problèmes posés

Figure 9.6 – Grille de prise de notes et support visuel des comptes rendus n° 4 et 5

Fiche technique du compte rendu n° 4 en français courant

- Rédiger le texte en phrases courtes en français courant, c'est-à-dire normalement avec des sujets, des verbes conjugués et des compléments.
- Utiliser des mots de liaison pour renforcer la cohérence de l'ensemble.
- Détacher visuellement le paragraphe synthétisant la décision prise dans la colonne centrale.
- Ne pas oublier de noter le ou les responsables des actions dans la colonne de droite.
- Sauter une ligne dans la colonne centrale entre les différentes étapes : contexte, informations, problèmes, décisions.
- Éviter de mettre des articles (le, la les, un, une…) devant les titres afin de renforcer leur impact.

Avantages de ce compte rendu

- Favoriser l'insertion de nuances grâce à la possibilité d'utiliser toutes les ressources de la langue, en particulier le conditionnel.
- Clarifier par le biais des colonnes la lecture d'un compte rendu de synthèse n° 3 possédant, en fait, le même texte.
- Transmettre à des responsables hiérarchiques des messages clairs et synthétiques, sans donner l'impression d'être trop directif.

Extrait de compte rendu n° 4 en français courant p. 172.

Page précédée d'une page de présentation semblable à celle de la page 165.

Colonnes très explicites : Ordre du jour. – Synthèse des débats. – Suite à donner.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 9.3 – Extrait de compte rendu n° 4 en français courant

Page précédée d'une page de présentation semblable à celle de la page 154.

Ordre du jour	*Synthèse des débats*	*Suite à donner*
	Un dossier est à la disposition de chacun concernant la tournée en Martinique : programmation, nombre prévisionnel de spectateurs et itinéraire.	
Contraintes du projet Martinique	Le projet se concrétise. Des problèmes de logistique se posent cependant en ce qui concerne le matériel et les costumes. **Volume de travail concernant le matériel** Celui-ci est trop important pour un transport par avion. **Épaisseur des costumes** Par 30 °C, les costumes de la Commedia Dell' Arte, en velours, seront une difficulté pour les acteurs. Certaines salles présenteront une configuration qui permettra peut-être de réduire le nombre des rampes d'éclairage, d'autres seront climatisées ou aérées par des ventilateurs.	Nécessité d'envisager une réduction du volume du matériel afin de diminuer les coûts. Pour être en mesure de prévoir chaque cas à l'avance, Alexis Walter concevra un questionnaire à envoyer par fax, très rapidement, à chaque établissement sur la disposition des locaux. Les réponses reçues seront étudiées à la prochaine réunion.
Financement de la tournée	Les bénéfices prévisibles de cette opération sont difficilement estimables. Un forfait tarifaire indicatif de 1 500 € a été négocié avec le Rectorat. Or, chaque établissement étant libre d'établir l'organisation du paiement, une inquiétude peut naître dans le cas d'un désistement important du nombre d'élèves spectateurs. Quel sera en effet le mode de financement des établissements ? Dans ce cas, s'engageront-ils à régler la différence pour assumer le forfait prévu ?	Il serait intéressant de joindre au questionnaire concernant les locaux quelques questions sur le financement. Une coordination devra être effectuée à ce sujet entre Véronique Douguet et Alexis Walter pour rédiger et transmettre par mail un document commun.

Fiche technique du compte rendu n° 5

- Rédiger le texte sans sujets ni verbes conjugués, mais jamais en style télégraphique.
- Enrichir éventuellement le texte par quelques précisions permettant d'avoir à disposition toutes les données concrètes pour réaliser et comprendre la teneur des actions à mener.
- Débuter chaque phrase par un substantif (nom commun) dans la colonne centrale axée sur les bilans (passé – présent).
- Mettre en gras les décisions prises.
- Débuter chaque phrase par un verbe à l'infinitif dans la colonne de droite centrée sur les actions à mener (futur).
- Mettre le nom des responsables des actions entre parenthèses sous la formulation de celles-ci ou de manière plus directive dans une colonne supplémentaire.
- Rajouter éventuellement les dates butoirs sur une colonne étroite, complètement à droite (4e colonne) dans le cas de dates jouant un rôle important (ton plus dirigiste). Possibilité, dans certains cas, de les associer aux responsables des actions dans la 4° colonne.

Avantages de ce type de compte rendu

- Permettre de mieux hiérarchiser les idées entre elles grâce à l'unité grammaticale des substantifs dans la colonne centrale et des infinitifs dans la colonne de droite.
- Offrir une vision synthétique d'une réunion en peu de lignes.
- Dynamiser les actions à mener, explicitement mises en valeur par les verbes à l'infinitif (très dynamiques).
- Donner davantage d'impact opérationnel aux réunions de coordination.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 9.4 – Exemple de compte rendu n° 5 en prise de notes enrichies (page précédée d'une page de présentation semblable à celle de la page 154)

Ordre du jour	*Synthèse des débats*	*Suite à donner*
	Dossier à la disposition de chacun concernant la tournée en Martinique : programmation, nombre prévisionnel de spectateurs et itinéraire.	
Contraintes du projet Martinique	Concrétisation du projet de 10 représentations. Problèmes de logistique à régler rapidement. **Volume du matériel** Trop important pour un transport par avion. **Épaisseur des costumes** Costumes en velours très chauds pour des spectacles dans une atmosphère d'environ 30 °C. Configuration et système d'aération ou de climatisation différents selon les salles. Possibilité de s'adapter par réduction du nombre des rampes d'éclairage ou l'installation de ventilateurs.	Envisager de réduire le volume de matériel pour diminuer les coûts de transport. Concevoir un questionnaire sur la configuration des locaux, adressé à chaque établissement par mail (Alexis Walter). Étudier les réponses à la prochaine séance.
Financement de la tournée	Bénéfices prévisibles difficilement estimables. Forfait tarifaire de 1 500 € négocié avec le rectorat mais indépendance de chaque établissement quant au mode de financement. Inquiétudes quant à l'attitude de chacun en cas de fort désistement des élèves/spectateurs.	Joindre au questionnaire concernant les locaux quelques questions sur le financement (coordination Véronique Douguet/Alexis Walter).

Questions/réponses

En quoi le principe IPPDA peut-il être un outil de préparation, d'écoute ou de conduite des réunions ?

Lorsque sont abordées les techniques de conduite de réunion, il s'agit souvent de principes portant sur la forme : répartition du droit de parole, reformulation, synthèse, validation par les participants.

La méthode IPPDA, quant à elle, est un outil de travail centré sur le fond, sur la teneur des idées et sur la méthodologie du raisonnement. Elle permet avant toute réunion de mettre à plat avec cohérence les idées que vous aborderez pendant celle-ci. Cette méthode favorise également la qualité d'écoute, en permettant de repérer aisément les étapes de pensée, et de guider, par là même, les interventions. Enfin, après la réunion, la rédaction du compte rendu sera grandement facilitée par la clarté de compréhension des contenus retenus.

Les comptes rendus n° 5 peuvent apparaître comme plus directifs, peut-on les diffuser à des supérieurs hiérarchiques ?

Il est préférable de les utiliser pour les réunions de coordination, lorsque les rapports hiérarchiques sont de même niveau. En effet, la colonne de droite, débutant par des verbes à l'infinitif, peut être perçue comme trop impérative et heurter des supérieurs hiérarchiques n'ayant pas assisté aux débats. Toutefois, il est toujours possible d'utiliser, pour adoucir le ton, un substantif (nom commun) à la place du verbe à l'infinitif lors de la transmission d'une action à mener : « Diffusion de ce document à l'ensemble du personnel (Direction) » au lieu de « Diffuser ce document à l'ensemble du personnel (d'égal à égal) ».

Peut-on mixer les deux types de comptes rendus : texte rédigé dans la colonne centrale et infinitifs dans la colonne de droite ?

Oui, bien entendu. C'est un moyen habile pour transmettre un texte plus nuancé et plus argumenté dans la colonne

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

centrale tout en indiquant plus efficacement les actions à mener, grâce à l'impact très direct des verbes à l'infinitif, dans la colonne de droite.

N'est-il pas choquant de rédiger les comptes rendus sous forme de tableaux ?

Bien rédigés, ces nouveaux documents s'imposent par leur clarté mais peuvent effectivement rebuter les plus conformistes. Toutefois, leur usage se développe progressivement en raison de leur efficacité opérationnelle.

Qu'est-ce qui différencie véritablement un compte rendu d'un procès-verbal ?

Quant au texte, c'est le même que celui d'un compte rendu (compte rendu de type 1 ou 2… selon le cas). Toutefois, le procès-verbal est quant à lui toujours validé par un regard porté des acteurs sur le texte : soit par une signature, soit par des modifications personnelles apportées au texte lui-même. Comme leur opinion est en cause, il est indispensable de la leur faire valider.

Méthode 10
S'appuyer sur des supports d'exposé sécurisants : la méthode EXPOFIL

Le chapitre précédent abordait la prise de notes dans le cadre spécifique des réunions. Or, la vie professionnelle nous offre de multiples opportunités pour révéler nos compétences lors de situations d'enjeux : restitutions synthétiques d'informations recueillies, exposés, conférences tables rondes… Ces situations génèrent fréquemment une certaine appréhension, l'émotion et les enjeux pouvant voiler le professionnalisme en déstabilisant l'orateur.

La réussite d'une prestation orale passe pourtant par quatre étapes majeures : l'intérêt suscité, la pédagogie utilisée pour aboutir à la compréhension, l'adhésion aux contenus et enfin la mémorisation qui inscrit dans la durée votre intervention.

Les atouts de la méthode EXPOFIL

Ces quatre préoccupations sont prises en compte par la méthode EXPOFIL.

L'*intérêt* d'un auditoire repose à la fois sur la capacité de l'orateur à formaliser en synthèse et à capter l'attention par des anecdotes et illustrations variées et adaptées.

La *pédagogie* de l'exposé repose sur l'aptitude à susciter en chacun une représentation mentale claire répondant à son attente.

L'*adhésion* s'effectue grâce à une progression logique pour tous, digeste à chacune des étapes. Ces dernières doivent faire l'objet d'une attention particulière lors de la mise en forme du support.

Enfin, la *mémorisation* permet de pérenniser les contenus dans l'esprit des auditeurs. Même un exposé perçu comme vivant et intéressant peut ne pas remplir les conditions de cette dernière étape.

EXPOFIL peut par conséquent devenir le support qui vous permettra de remplir plus facilement ces quatre conditions. EXPOFIL peut-être matérialisé sous forme de matrices synoptiques ou de supports arborescents.

Les trois situations auxquelles répond EXPOFIL

Notre expérience nous a amenés à répartir les exposés en trois grandes familles liées, à la fois, à la situation, au degré d'expertises de l'auditoire et à ses attentes : l'exposé « restitution », l'exposé « conférence », l'exposé « interactif ».

L'exposé restitution

Il correspond à des cas rencontrés dans le cadre scolaire ou universitaire. L'orateur expose un thème, souvent méconnu de lui auparavant, et souhaite en restituer la teneur en synthèse. Dans ce cas, l'auditoire, lui-même en situation de découverte, ne connaît pas forcément bien ni le thème traité ni le contexte.

Son objectif est la *vulgarisation*.

L'exposé conférence

Il s'adresse à des personnes connaissant certains aspects du sujet traité. Le conférencier maîtrise bien son sujet, dont il est

généralement un spécialiste. Contrairement aux auditeurs de l'exposé « restitution », leur degré d'exigence est donc plus élevé.

Son objectif est l'*approfondissement*.

L'exposé interactif

C'est une forme novatrice d'exposé, utilisable dans les cas où le public et l'orateur, très spécialisés sur un sujet, doivent s'adapter l'un à l'autre. Il se place généralement dans un contexte d'exposés successifs : journées thématiques, tables rondes, débats, forums… Les orateurs, pour ne pas être redondants, doivent sans cesse réadapter, voire remanier complètement la teneur de leurs interventions. L'écueil fondamental dans cette situation est d'avoir figé la veille, dans un support préétabli, les notes de l'exposé sans les modifier face à l'apparition de nouvelles données non anticipées.

Son objectif est *l'adéquation au contexte*.

Un support à partager avec votre auditoire

Ceux qui préparent à l'avance un support dans le but de le remettre en fin d'intervention à leur auditoire, s'imposent, certes, un travail supplémentaire, mais en obtiennent beaucoup de résultats. Ils favorisent en effet par ce moyen une pérennisation de leurs propres contenus. De plus, les destinataires de ce document, impressionnés par la qualité du support fourni (en synoptique ou en arborescence), le conservent généralement et s'y réfèrent avec confiance, lui attribuant plus de crédibilité qu'à leurs propres notes.

De plus, grâce à ce document, les destinataires possèdent au final tous les mêmes données, alors que les notes prises par chacun auraient pu être très dissemblables.

Pour que le document remis soit très efficace, il faudra cependant à la fois l'épurer au regard des notes initiales et

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

éventuellement enrichir certains de ses passages, afin de le rendre, par cette étape, accessible à tous. S'il s'agit d'une matrice synoptique, il sera habile d'éliminer pour plus de lisibilité l'approche télégraphique en rajoutant articles, prépositions, adjectifs possessifs ou démonstratifs…

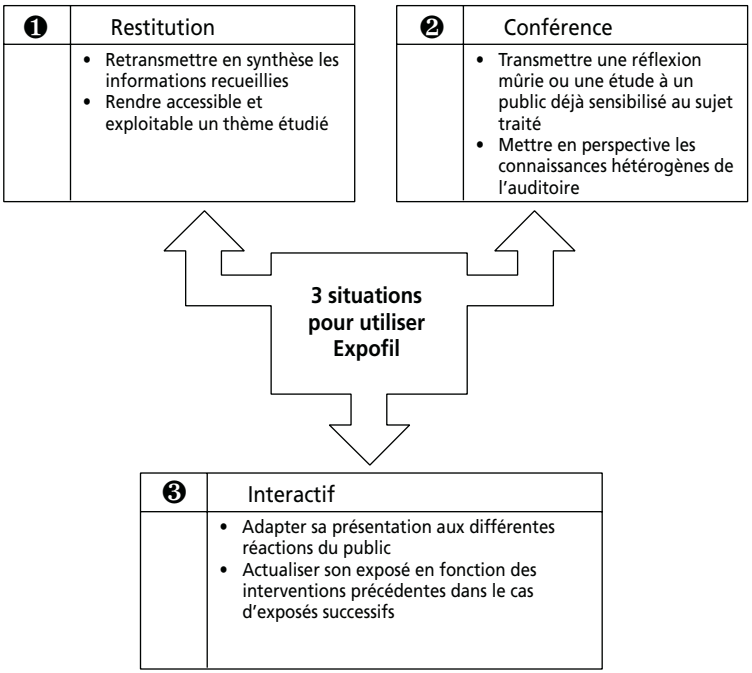

❶ Restitution
• Retransmettre en synthèse les informations recueillies
• Rendre accessible et exploitable un thème étudié
❷ Conférence
• Transmettre une réflexion mûrie ou une étude à un public déjà sensibilisé au sujet traité
• Mettre en perspective les connaissances hétérogènes de l'auditoire
3 situations pour utiliser Expofil
❸ Interactif
• Adapter sa présentation aux différentes réactions du public
• Actualiser son exposé en fonction des interventions précédentes dans le cas d'exposés successifs

Figure 10.1 – Vision d'ensemble des situations d'utilisation de la méthode Expofil

Une méthode à double visage

Dans « le droit fil » des méthodes acquises précédemment, EXPOFIL peut être utilisée, selon la situation et les attirances méthodologiques de chacun, sous forme de matrice synoptique en quatre colonnes ou sous forme de support arborescent.

L'exposé restitution

Dans le cas d'un exposé « restitution », les supports synoptiques sont mieux adaptés que les arborescences. En effet, ils permettent de contenir davantage de notes, sur plusieurs pages éventuellement.

La linéarité de la présentation permet dans ce cas de sécuriser l'orateur guidé par le plan détaillé inséré dans la colonne de gauche. Son initiative d'adaptation se portera exclusivement sur l'exploitation complète ou partielle des autres colonnes. La colonne « Idées-forces », cependant, doit contenir tous les points essentiels à transmettre.

Tableau 10.1 – Type de tableau de support d'exposé « restitution »

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*	*Anecdotes*

L'exposé conférence

Dans le cas de l'exposé conférence effectué, cette fois, par un orateur dominant parfaitement son sujet, la méthode arborescente peut être un outil de synthèse performant. En effet, un support trop détaillé est un handicap pour celui qui possède bien son sujet. Le support d'exposé doit être un simple panneau indicateur de la mémoire et une boussole permettant de suivre le chemin du plan préétabli. Une seule feuille, en A3 éventuellement, peut contenir l'ensemble de l'arborescence et être travaillée en plusieurs couleurs afin de mettre en valeur chaque branche de manière plus explicite.

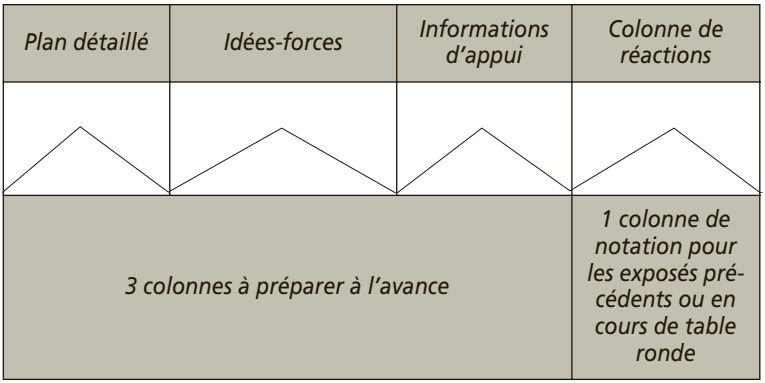
Toutefois, ceux que l'arborescence rebute particulièrement peuvent, bien entendu, privilégier la matrice précédente en quatre colonnes. Cependant, il ne faut pas, dans ce cas, prévoir beaucoup de notes. Ces dernières devront être de plus particulièrement synthétiques pour offrir à l'expression toutes les chances de développement spontané et naturel. La passion du spécialiste peut alors s'exprimer en toute liberté sans perdre le cap.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

L'exposé interactif : une nouveauté

Ce type d'exposé ne peut être généralement envisagé en arborescence. En effet, l'approche technique serait dans ce cas trop complexe à gérer. L'avantage de la présence des colonnes permet de créer une quatrième colonne vierge à droite d'un support organisé en trois colonnes préparées :

Tableau 10.2 – Type de tableau de support d'exposé « intéractif »


Plan détaillé
Idées-forces
Informations d'appui
Colonne de réactions
3 colonnes à préparer à l'avance
1 colonne de notation pour les exposés précédents ou en cours de table ronde

Les notes rédigées dans ce cas, par mots clés très synthétiques, doivent pouvoir être barrées et remplacées au gré des échanges. Des rajouts, ou des références aux contenus des interventions précédentes, peuvent être alors facilement intégrés, à droite, au sein de la colonne de réactions. Il est arrivé que certaines personnes, utilisant cette forme de support, modifient de manière importante leur propre intervention de départ. Certains passages de l'exposé peuvent même carrément être abandonnés en cours d'intervention car jugés redondants.

Ce type de support permet par conséquent une grande souplesse de réactions et offre l'intérêt de pouvoir adapter un exposé tant à l'auditoire qu'aux interventions précédentes. Un exposé figé et plaqué discréditera en effet un intervenant qui n'a pas su remettre en question ses propres contenus en cours de route.

Par ailleurs, ceux qui sont particulièrement attirés par les arborescences peuvent se créer un support arborescent et surligner en couleur les points déjà abordés par d'autres au

cours des débats précédents. Ils choisiront ensuite d'exposer les points restants, assortis de leurs éventuels rajouts.

Cependant, ces derniers peuvent surcharger le support et le rendre moins exploitable qu'une matrice synoptique. À vous de voir quel outil vous convient le mieux.

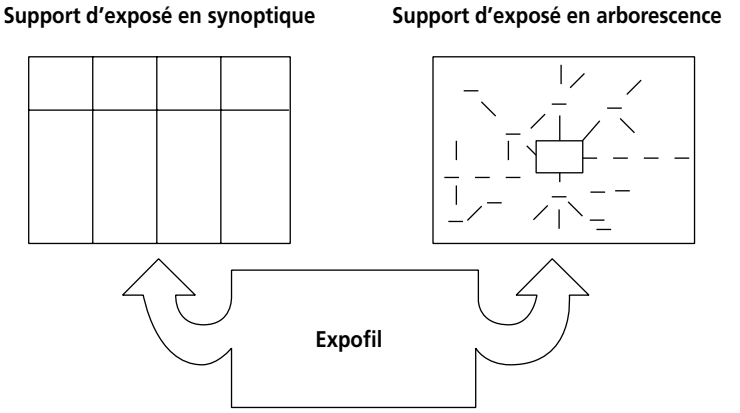


Figure 10.2 – 2 outils performants : le tableau et l'arborescence

Tableau 10.3 – Avantages du support synoptique et du support arborescent

Avantages du support synoptique	*Avantages du support arborescent*
Hiérarchiser les idées par ordre d'importance dans les colonnes	Obtenir une vision très synthétique de la matière à communiquer
Organiser les idées selon un plan détaillé visiblement repérable	Ne pas oublier un aspect lors d'une intervention sur contenu très maîtrisé
Rédiger des notes par mots clés pour exposer sans perdre le fil en évitant de trop lire son texte	Reformuler à l'oral avec le maximum de liberté selon son expression personnelle
Gérer son temps en exploitant les colonnes au gré de ses besoins ponctuels	Attribuer un capital temps à chacune des branches et être en mesure de bien gérer le rythme de celui-ci
Être en mesure de créer, dans certains cas, une colonne vierge pouvant être remplie de manière interactive lors des interventions précédentes	Posséder un support d'exposé en une seule page (trois pages maximum) généralement en format A3.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Étude de cas

Trois exposés vont vous permettre de saisir, par l'exemple, la finalité d'EXPOFIL synoptique ou arborescent. Nous avons choisi un thème d'actualité à la fois économique, politique, social et culturel : la mondialisation.

Exposé restitution

Cet exposé, centré sur les origines de la mondialisation, s'adapte bien à une situation de restitution. L'orateur se doit, dans ce cas, de préparer des notes très explicites et suffisamment détaillées pour garder la maîtrise de son sujet. Cet exposé se prête donc très bien à un support sur matrice synoptique.

Exposé conférence

Un spécialiste d'un sujet s'exprime devant ses pairs. Sa connaissance mûrie du thème abordé lui offre la liberté de prendre des orientations correspondant aux attentes perçues chez son auditoire. Le support n'est, dans ce cas, qu'un soutien de synthèse. Celui-ci peut se traduire selon l'attirance personnelle par une matrice synoptique ou une arborescence. Nous vous présentons donc les deux formules. Vous remarquerez, à partir des deux supports proposés, le rôle central et capital des mots clés. En effet, l'erreur serait de trop rédiger.

Exposé interactif

Un spécialiste s'exprime après l'intervention d'autres personnes ou, à plusieurs reprises, au cours d'une table ronde. Les supports synoptiques peuvent être alors des outils particulièrement confortables lorsque l'on a pris la décision de compléter les contenus à présenter grâce à une colonne vierge supplémentaire. Il faut aussi oser barrer les passages inutiles, car redondants. Cet exposé est en mouvement au rythme des interventions. L'orateur devient tour à tour auditeur et conférencier.

Pour concevoir ce type d'exposé, il vous suffira de remplacer la colonne « anecdotes » par une colonne intitulée « commentaires personnels » que vous remplirez au gré des autres interventions selon le principe de l'exposé « conférence ». Nous n'avons pas cru nécessaire de rajouter un exemple de ce type puisque seule la situation conditionne la production de notes personnelles.

Les « pro » des arborescences pourront, quant à eux, les utiliser dans ce cas, mais à condition de bien maîtriser cette technique et de posséder un esprit particulièrement synthétique.

Un sujet sur « les dysfonctionnements de la mondialisation » aurait été susceptible de faire l'objet de ce type d'exposé interactif. En effet, ce thème aurait pu être le fruit de l'analyse personnelle d'un spécialiste participant à une journée thématique sur la mondialisation.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 10.4 – Exposé restitution : les origines de la mondialisation

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*
Introduction	Racines de la mondialisation : XV^e^ au XVII^e^ Phénomène ancien malgré création récente du mot	1990 : naissance du mot mondialisation
Vers un seul monde – Vision cartographique – Rôle de certains pays	Comparaison de cartes du XV^e^ au XVII^e^. Confusion sur limites du monde au XV^e^ – monde stabilisé XVII^e^ Rôles : – Portugais : découverte des côtes africaines – Espagnols : Amérique Idée d'espace commun : XIX^e^ au travers expansion coloniale	Henri le Navigateur Christophe Colomb Super puissance GB : ère victorienne
Un monde aux dimensions communes – Espace – Temps	Nécessité d'unité communes des distances : invention système métrique – reconnu par tous Unité de temps : création fuseaux horaires Monde balisé : espace et temps	Mètre : 1/10 000 000 de la distance Pôle-Équateur Conférence Union postale 1884 : méridien 0 Greenwich
Un monde d'échanges XVI^e^ XVIII^e^	Multiplication croissante des échanges commerciaux : Échanges avec l'Amérique : âge d'or en Espagne (XVI^e^) Commerce triangulaire : traite des Noirs : 1^er^ échange sur 3 continents. Main-d'œuvre gratuite ou bon marché Importation de denrées prisées par l'Europe : coton, tabac, sucre, rhum	Amérique Europe Afrique

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*
XIX^{e}	1er commerce de grande envergure : asservissement de l'homme au siècle des déclarations des droits de l'homme Colonisation et exportation de nouveaux territoires Apparition de théoriciens économiques Révolution industrielle	Adam Smith – David Ricardo 1767 : machine à filer 1768 : machine à vapeur
Liberté des mers Afrique Amérique	Monde géographiquement naturel transformé par l'homme pour plus d'efficacité : Ouverture canal de Suez : éviter le contournement de l'Afrique Percement du canal de Panama : relier par cargo l'Atlantique au Pacifique Commerce international Origine – Instrument – Vecteur	1889 : ouverture canal – Réduction distance 10 000 km 1914 : ouverture canal
Accords commerciaux internationaux	Accélération / mondialisation XX^{e} siècle, surtout après 1945 : GATT : instrument de contrôle devenu OMC Développement firmes multinationales à partir 1960	Créé en 1947 Organisation mondiale du commerce, 1993
Conclusion	Dans monde fini – connu – mis en réseaux Naviguer/voler de + en + vite Marché mondial appuyé sur : – marchés nationaux – marchés régionaux	

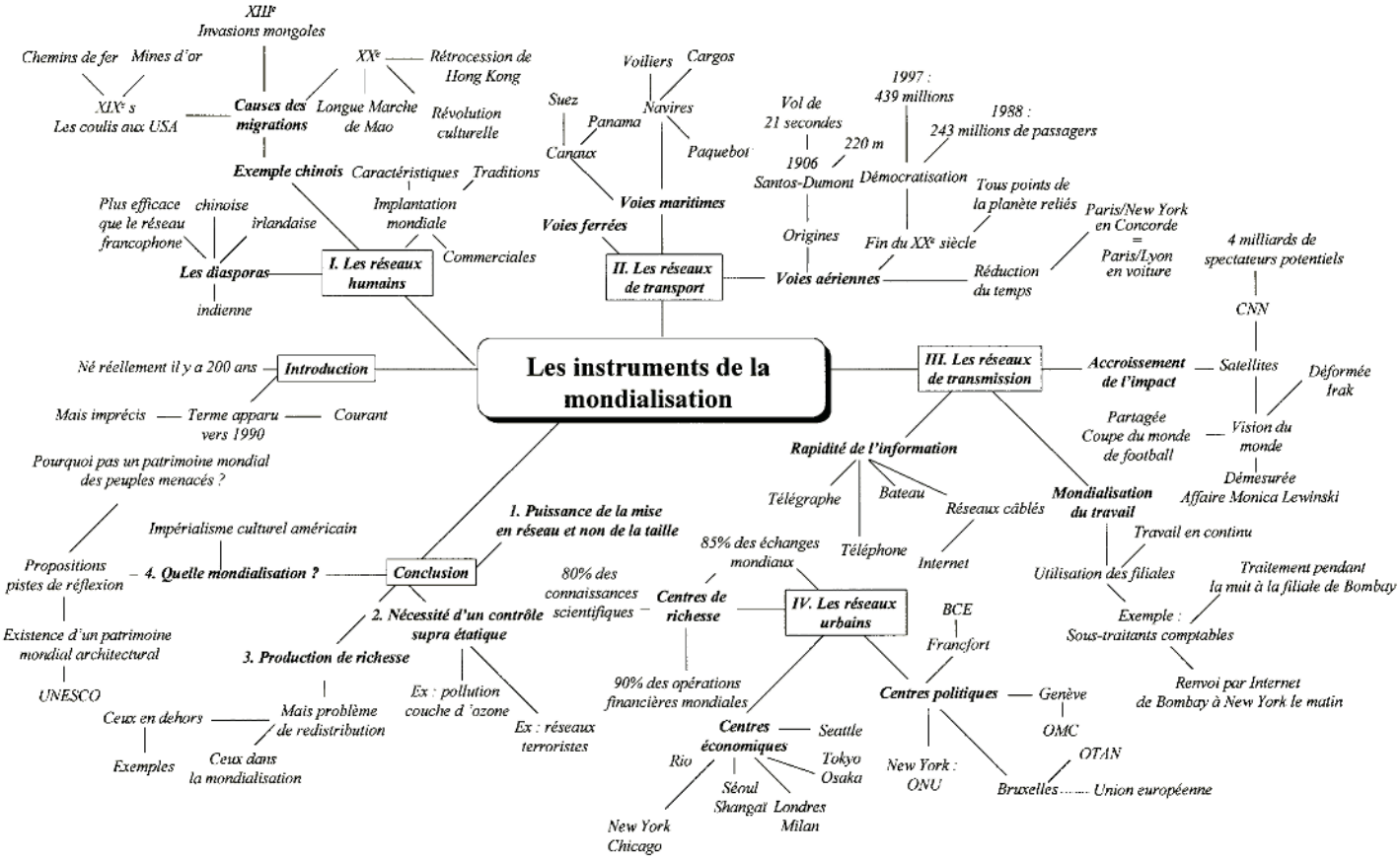


Figure 10.3 – Aborescence : les instruments de la mondialisation

Tableau 10.5 – Exposé conférence : les instruments de la mondialisation

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*	*Anecdotes*
Introduction	Absence chef d'orchestre mondialisation : exclusivement dynamique de liens Racines de la mondialisation : XV^e^ au XVII^e^ Phénomène non récent malgré création récente du mot		
Réseaux humains Invasions Économie Politique	Rôle des diasporas : éparpillement dans monde Exemple : diaspora chinoise : causes des migrations Invasions mongoles Travailleurs dans tous pays Longue Marche Mao Révolution culturelle Rétrocession de Hong Kong Présence partout dans le monde Traditions fortes : commerciales, éducatives, nationalisme Réseau mondialisé techniquement opérationnel. Modèle type des réseaux humains performants	Indienne Irlandaise Mines – chemins de fer 1949 aux USA (XIX^e^ siècle)	Plus efficaces que réseau francophone
Réseaux de transport	Évolution technique des transports Chemins de fer Canaux, voiliers, cargos Voies aériennes	Suez – Panama	

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*	*Anecdotes*
	L'échange par avion Planète reliée en tous points Démocratisation : doublement du nombre passagers en 10 ans Gain de temps considérable	1906 : Santos-Dumont 243 millions de passagers en 1988 439 millions en1997 Paris-New York en Concorde = Paris-Lyon en voiture	220 m de vol/21s pelouse Bagatelle
Réseaux de transmission	Développement impact : rapidité de l'information : télégraphe, électricité, réseaux câblés, satellites, Internet… Distances progressivement annulées Phénomène télévision : CNN Unique vision du monde partagée Ampleur démesurée d'anecdotes Vision déformée d'une situation (manipulation possible) Domination culturelle du détenteur du pouvoir : USA Utilisation des décalages horaires pour un coût moindre sur le marché du travail mondial.	Coupe du monde Affaire Monica Lewinsky Irak… guerre du Golfe	Société à New York faisant traiter sa comptabilité par sa filiale à Bombay pendant la nuit

☞

Plan détaillé	*Idées-forces à faire absolument passer*	*Informations d'appui*	*Anecdotes*
Réseaux urbains Centres économiques	Présence de mégapoles 6 pôles majeurs	Côte Ouest USA – Grands lacs USA/Canada – Londres-Milan – Tokyo-Osaka – Rio-Buenos Aires – Séoul-Shangaï	Conurbation Tokyo– Osaka visible depuis la Lune
Centres politiques	New York : ONU Bruxelles : OTAN-Union européenne Francfort : Banque centrale européenne		
Centres de richesse	85 % des échanges mondiaux 80 % des recherches scientifiques 90 % des opérations financières mondiales		
Conclusion	Force due à la mise en réseau plus qu'à taille mégapoles Nécessité contrôle supra-étatique – pollution – réseaux terroristes Production de richesse mais problème de redistribution Quelle mondialisation ? Crainte : impérialisme américain Espoir : mise en place par Unesco notion de patrimoine mondial architectural Proposition : créer patrimoine mondial des peuples menacés	Couche d'ozone – mafias Certains « dans la mondialisation » d'autres « hors mondialisation » Temple d'Angkor Vieux Lyon	5 personnes les + riches du monde : capital = PNB des 60 pays les plus pauvres

Questions/réponses

Quelles sont les erreurs techniques les plus fréquentes de ces supports d'exposé ?

Plusieurs erreurs apparaissent en situation de prise de parole en public.

Ne pas s'être créé un support réellement exploitable. Les mots choisis semblant évidents lors de la mise en forme peuvent se révéler équivoques ou vagues. Ils ne produisent alors aucune image en l'esprit et l'orateur se demande ce qu'il a bien voulu dire.

Ne pas avoir annoncé son plan en début d'exposé. Votre auditoire, comme tout groupe d'adultes, a besoin d'une vision d'ensemble du parcours que vous allez lui faire emprunter. Même l'exposé le plus structuré devra être annoncé par un plan si vous voulez lui donner l'impact maximum.

Ne pas avoir présenté, en synthèse, chaque développement lors des enchaînements. Votre auditoire aura l'impression que vous avancez à tâtons alors que la numérotation des éléments traités, présentés en synthèse avant développement, sera très percutante. Par exemple, annoncez que la mondialisation repose sur « quatre instruments » : les réseaux humains, de transport, de transmission et urbains avant de développer chacun des points.

Lorsque vous proposez de distribuer un support en fin d'exposé, ne prenez-vous pas le risque de faire apparaître un décalage entre le document remis et l'exposé ?

Afin d'éviter cet écueil, il est important de ne conserver sur ce document que les idées-forces incontournables. Ne reprenez aucune des illustrations qui ont agrémenté votre exposé pour ne pas donner l'impression d'avoir préparé un show !

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Méthode 11
Structurer des idées en groupe : la méthode PARTICIP-ACTION

Dans les chapitres précédents, nous avons vu comment mettre à profit des méthodes appropriées à différentes conditions de réception, organisation et transmission de l'information. Cependant, de nombreuses situations professionnelles, voire extraprofessionnelles, nécessitent une structuration des idées en direct, à l'oral, avec un groupe de personnes centrées sur un même sujet.

Il est alors souvent difficile en réunion de travail de se mettre d'accord sur une représentation commune et partagée :

- de la situation du service ;
- des freins et difficultés rencontrés ;
- des solutions à mettre en œuvre pour répondre aux impératifs, exigences, adaptations à un nouvel environnement, une nouvelle situation…

Les comptes rendus, même validés par les participants, ne sont pas pour autant des outils de travail sur le fond. Ils permettent seulement de donner une vision objective des propos tenus et peuvent servir de tableaux de bord pour les actions à mener.

Faire émerger en réunion des problèmes et solutions

Si l'on veut aller plus loin, il faut avoir pour objectif, dès la rencontre de travail, de construire une synthèse des analyses et propositions de chacun au cours même de la réunion. Ce choix nécessite de l'organiser en réunissant des participants pouvant être réellement des forces de proposition. Ce n'est pas toujours le cas lors des réunions régulières de services où sont souvent conviées les mêmes personnes.

Or, une situation de réunion de travail mal gérée entraîne des luttes de pouvoir ou d'influences, des prises de décision non rationnelles, peu représentatives des souhaits et propositions de chacun.

Permettre à chacun de s'exprimer librement, sans se laisser influencer par les autres et leur regard hiérarchique éventuel, est particulièrement important lorsqu'on veut mettre à plat une véritable cartographie des positions, opinions, et propositions de chacun. Cette bonne pratique en situation de conduite de réunion de travail est toutefois peu fréquente. En effet, bon nombre de travaux en groupe ont pu entraîner frustrations, sentiment de ne pas être écouté, pressions du groupe pour infléchir les décisions des plus minoritaires : ironie, sarcasme…

Cette forme d'influence, des plus convaincants sur les moins aguerris à la controverse, engendre alors un faible degré de satisfaction des participants, une démotivation, mais pire encore, elle produit des synthèses de groupes à partir desquelles personne ne se retrouve vraiment.

Suivre la méthode PARTICIP-ACTION pour établir une cartographie objective des avis

La démarche que nous vous proposons de découvrir au cours de ce chapitre, pour que vous la testiez ensuite en situation professionnelle, permet à la fois d'établir une cartographie fidèle de

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

l'existant (contexte, situation, problèmes et freins rencontrés dans l'atteinte d'objectifs…). Sa force primordiale est de donner la possibilité à chacun de contribuer au projet collectif. Cette méthode, que nous avons intitulée PARTICIP-ACTION, permet, comme son nom l'indique, de réaliser des synthèses communes au sein desquelles chacun est convié à être « penseur » d'une partie des idées émises par le groupe. Basée sur les principes du management participatif, cette méthode de travail vous sera certainement utile dans toutes les situations où un groupe, le vôtre, doit se concerter et partager ses visions communes et envisager des solutions respectueuses des attentes de chacun.

Aisée à utiliser, cette méthode de travail s'appuie sur un support de fiches ou de post-it permettant de recueillir à la fois la richesse des remarques de terrain observées par les participants et de faciliter la prise de décisions communes. Les actions souhaitant être mises en œuvre par les participants, comme les freins à leur réalisation, pourront être avantageusement cartographiés. Cette vision de synthèse, commune et partagée, de la globalité des représentations individuelles permet à une équipe de construire ensemble un projet par le biais de tous et pour tous. Elle procure une grande satisfaction à chaque participant car les idées des uns et des autres sont entièrement prises en compte dans l'élaboration de la synthèse des travaux.

Les situations dans lesquelles vous pourrez utiliser PARTICIP-ACTION se rencontrent lors de réunions de travail par services dans le cadre professionnel mais s'utilisent également dans tous les domaines associatifs lorsque la concertation de tous les membres est indispensable.

Les 4 étapes de PARTICIP-ACTION

Pour être véritablement efficace, la méthode PARTICIP-ACTION doit être utilisée en quatre étapes indépendantes :

1. Production individuelle d'idées.
2. Présentation au groupe et validation des idées.

3. Regroupement des idées retenues par familles.
4. Définition de priorités dans la réalisation des aspects à mettre en œuvre.

La première phase est la production libre d'idées, d'actions à mettre en place ou de freins rencontrés au quotidien dans la réalisation de votre activité ou de vos missions. C'est à vous alors de choisir l'objectif de votre travail en commun à réaliser au cours de la réunion organisée.

Vaut-il mieux commencer par recueillir une vision générale des freins actuels perçus par chacun dans le cadre de son activité ou vaut-il mieux commencer par recueillir leurs attentes en termes de propositions d'améliorations ? C'est à vous de voir, en tant que responsable d'un groupe de travail, comment organiser la rencontre en fonction de la situation de départ.

Dans tous les cas, il vous faudra rapprocher et mettre en adéquation la représentation collective (constat) avec la volonté collective (actions) pour déterminer les actions à réaliser en priorité.

1re phase : Production individuelle d'idées sans influences…

Avant de débuter le travail collectif, il est indispensable de présenter en introduction : la réunion, ses enjeux, son déroulement et les objectifs globaux du travail à réaliser en groupe.

La 1re phase consiste à produire des idées sans subir aucune influence. Cette phase est donc centrée sur la représentation intérieure de chacun. Il est nécessaire de travailler avec des post-it.

Étapes de la 1re phase

- Production individuelle d'idées avant une présentation au groupe par le biais de post-it.
- Rédaction d'une seule idée par post-it selon le principe « autant d'idées que de post-it ». *Si l'idée est complexe ou formée de deux idées distinctes, faites deux post-it.*
- Impératif d'épuiser toutes les idées du groupe par écrit avant de passer à la phase orale d'analyse.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

2e phase : Mise à plat et analyse de toutes les idées émises

Lors de cette phase, chaque participant lit à tour de rôle chacun de ses post-it, selon un tour de table, et éventuellement les explicite (cette lecture peut être anonyme dans le cas de différences hiérarchiques fortes). La lecture de chaque post-it ne doit donner lieu, à ce stade, à aucun débat. Il ne s'agit pas à ce moment-là d'analyser le fond (d'accord ou pas) mais de se demander si celui-ci est formulé de manière à être perçu par chacun de la même manière. Toutefois, lorsque plusieurs interprétations sont possibles, l'auteur du post-it se doit de reformuler ou de préciser son idée, avec l'aide éventuelle du groupe. Cette reformulation est importante car, même si le sens est compris dans le contexte de cette rencontre, rien ne dit que, plus tard, lors de l'exploitation des données, celui-ci sera aussi évident. En outre, ce moment d'éclaircissement en groupe peut s'avérer fécond et faire émerger une idée sous-jacente, non formulée. Dans ce cas, on crée ensemble un nouveau post-it.

Il peut également survenir que l'un des participants retire son post-it après dialogue et échange d'informations au sein du groupe. De plus, à tout moment, chaque participant écrit éventuellement de nouvelles idées, apparues chemin faisant, et peut, bien entendu, les soumettre ensuite au groupe en complément. Il est possible également pour lui de renoncer à la lecture d'un post-it si celui-ci englobe ou se rapproche d'une idée déjà émise.

3e phase : Regroupement d'idées par familles

La phase de synthèse des idées s'effectue alors par le regroupement des différents post-it en familles plus larges. Ne soyez pas surpris par le foisonnement d'idées émises. Il est en effet fréquent, lors d'une séance de synthèse collective de ce type, de produire plus d'une centaine d'idées/post-it avec un simple groupe de huit à dix personnes ! Ce volume d'idées, appartenant à des champs divers, n'est cependant pas exploitable en l'état. Il est donc nécessaire de procéder à un regroupement par

familles plus larges, de manière à pouvoir formuler des objectifs cohérents avec l'ensemble des actions proposées par les participants. Ce véritable travail de cartographie permet d'aboutir à une représentation commune des actions mais aussi des freins rencontrés dans l'atteinte des objectifs.

Attention ! Petits conseils techniques…

Chaque post-it doit être numéroté. Par ailleurs, pour une meilleure lisibilité des idées produites, un code particulier doit être très strictement adopté. Par exemple, commencer chaque phrase par un verbe à l'infinitif lorsqu'il s'agit d'actions à réaliser ou d'objectifs à atteindre : ***Se former*** *à son rythme dans des lieux inattendus.* Vous pouvez aussi utiliser un nom commun lorsqu'il s'agit d'exprimer un frein : ***Retour*** *sur investissement pas suffisamment lisible de ce type de formation.*

Toutefois, quand vous formulez par un nom, il faut compléter l'idée de manière explicite pour pouvoir ensuite la comprendre hors contexte, il ne faut pas écrire : *Participation* mais *Participation de chaque agent aux réunions de service.* Sans cet effort, beaucoup de temps est perdu ensuite à comprendre le texte et cela peut même entraîner des erreurs d'interprétation ou des contresens. Cette codification permet par ailleurs de mieux organiser les idées : le cerveau traite en effet plus facilement des informations présentées sous des formes grammaticales identiques.

4e phase : Organisation des idées pour repérer les priorités

Sous l'égide de l'animateur, chaque participant est invité ensuite à classer par rubriques ou familles les différents post-it. Cette étape donne lieu à des échanges d'arguments et d'opinions pour obtenir le classement le plus logique au regard du groupe. Il peut survenir aussi qu'un post-it trouve sa place dans plusieurs familles d'idées. Il sera alors reproduit et intégré dans les familles qui le concernent.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

S'entendre sur la formulation des objectifs

Afin de donner du sens à chacune des familles ainsi constituées, une formulation des objectifs auxquels concourent toutes les actions proposées par les participants sera réalisée en commun. La formulation retenue devra prendre en compte l'ensemble des idées contenues dans cette famille.

Utiliser un tableur pour aller plus vite

Afin de faciliter le traitement des données, il est conseillé de saisir sur tableur les données, au fur et à mesure de la présentation des post-it au cours même du travail de groupe. À l'aide du tri croisé, il sera ensuite possible de reproduire sur fichier la totalité des post-it identifiés par leur numéro ainsi que les objectifs qu'ils ont contribué à formaliser.

À l'issue de cette étape de réflexion en commun, chaque participant pourra déjà repartir, à la fin de la réunion, avec un exemplaire du document afin de contrôler, à tête reposée, la cohérence et la fiabilité de la synthèse collective à laquelle il a participé.

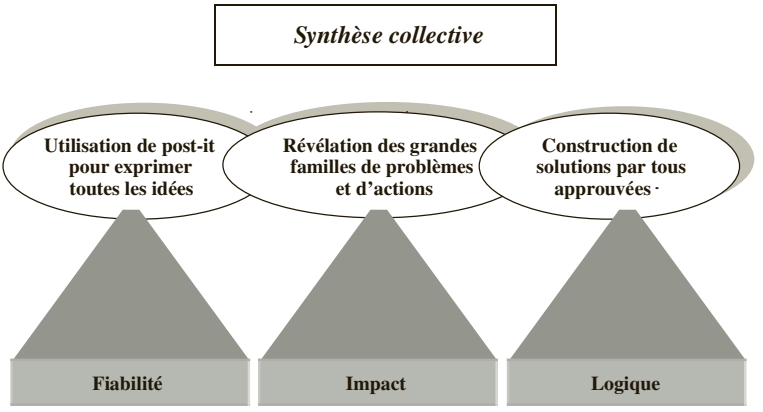


Figure 11.1

Illustration de la procédure PARTICIP-ACTION

Vous trouverez dans le document suivant une illustration de cette méthode, résultat d'une séance réelle avec pour thème le e-learning (apprentissage en ligne – Internet, Intranet, etc. – seul ou avec tutorat).

Les participants, professionnels de l'enseignement en ligne, se sont livrés à une synthèse collective autour d'un double questionnement :

1. Quelles actions, perspectives et objectifs le e-learning permet-il d'atteindre ?

2. Quels sont les freins pouvant gêner le client dans le choix d'une solution de formation e-learning pour lui-même ou pour son personnel ?

Le tableau 11.1 concerne uniquement la première question. Nous avons reproduit les post-it après le classement par thèmes, pour cette raison leur numérotation est dans le désordre. Mais lors du tour de table, chaque post-it retenu était numéroté dans l'ordre croissant.

Ce document a été créé en direct pendant la réunion au moyen d'un tableur.

La deuxième colonne constitue l'ensemble des familles d'idées que les participants de la séance ont retenues comme pouvant servir d'arguments en direction des prescripteurs de formation. La colonne de droite constitue la base des actions et possibilités offertes par une formation e-learning. Elle représente à la fois la somme des opinions personnelles des participants et des arguments émis au cours de cette séance PARTICIP-ACTION.

Afin d'établir des choix, ou de mieux estimer l'importance des arguments à retenir, un vote peut également être envisagé, selon un principe de répartition d'un capital points donné par exemple à chacun.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 11.1 – Actions, perspectives et objectifs définis par les participant

n° des post-it	*Familles d'idées construites en commun après lecture des post-it*	*Actions et possibilités offertes par une formation e-learning (résultat des post-it émis pendant la séance)*
9	**Tirer du e-learning des bénéfices individuels en toute autonomie**	Permettre une individualisation de la formation
12		Se former à son rythme et dans des lieux inattendus
13		Permettre à des entreprises « oubliées » de se former
37		Considérer la formation comme un pouvoir d'accéder à…plutôt qu'une contrainte
42		Développer l'autonomie de l'apprenant
1	**Découvrir de nouvelles voies d'apprentissage susceptibles de faire sauter certains blocages individuels**	Motiver un public qui en général ne se concentre pas en formation face à face (présentielle)
18		S'approprier l'outil informatique (côté apprenant)
34		Permettre à des apprenants de travailler à leur rythme
39		Ne pas être jugé par ses pairs comme lors d'une formation avec des collègues de travail
41		Se créer des nouveaux acquis sans le poids de références passives et négatives
27	**S'appuyer sur les innovations pédagogiques du e-learning pour associer autonomie et formation personnalisée**	Utiliser les ressources de la ligne pour créer des exercices plus performants
29		Avoir l'opportunité de créer un réseau humain lors des suivis
33		Être force de proposition en tant qu'apprenant
40		Utiliser une approche plus ludique de la formation
43		Transmettre des informations plus synthétiques
52		Ouvrir de nouvelles voies pédagogiques

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

n° des post-it	*Familles d'idées construites en commun après lecture des postf-it*	*Actions et possibilités offertes par une formation e-learning (résultat des post-it émis pendant la séance)*
14	**Utiliser la meilleure réactivité offerte par le e-learning comme un atout supplémentaire**	Favoriser la réactivité des stagiaires
22		Être dans une logique de formation/action (contenu en rapport avec le vécu actuel)
31		Soumettre à tous une problématique rencontrée dans l'attente de répondre
49		Réaliser des formations événements (tournoi, jeux d'entreprises, etc.)
26	**Répondre aux attentes des stagiaires notamment l'actualisation permanente et le mixage des activités par une approche micro-étapes adaptée au rythme de chacun**	Compléter l'offre de formation par l'approche originale du e-learning
28		Offrir un service de postformation comme l'actualisation permanente
30		Être en mesure de rythmer la formation différemment (mixage des activités péd gogiques)
32		Offrir un service de formation juste à temps
48		Permettre une avancée par micro étapes pour faire une formation sur mesure
11	**Réduire les coûts directs**	Réduire les coûts de transports de stagiaires ou formateurs
19	**Offrir un meilleur retour sur investissement pour le prescripteur grâce aux contenus et supports de formation plus facilement évaluables**	Offrir des outils de mesures plus efficaces et objectifs
20		Neutraliser la démagogie de certains formateurs
35		Industrialiser des formations récurrentes « embauche d'un nouveau personnel »
45		Gagner des parts de marché
47		Réaliser une évaluation à froid pour mesurer le retour sur investissement
4	**Conforter l'image favorable au e-learning par une charte graphique valorisante**	Contrôler son image de contenu - charte graphique
51		Suivre la tendance de l'apprentissage e-learning en vogue actuellement

n° des post-it	*Familles d'idées construites en commun après lecture des postf-it*	*Actions et possibilités offertes par une formation e-learning (résultat des post-it émis pendant la séance)*
5	**Capitaliser les savoirs du client plus facilement grâce au traitement numérique des données**	Mutualiser les savoirs de l'entreprise
6		Garder une trace de la formation avec moins de risques d'égarement des supports
7		Capitaliser les pratiques pédagogiques
8		S'approprier les contenus de formation
38		Créer des bases de connaissances (FAQ, Forum…)
2	**Unifier le message et transmettre des contenus de formation basés sur le produit et non sur les personnes**	Unifier les méthodes pédagogiques des formateurs
3		Délivrer le même savoir dans l'entreprise pour l'ensemble des salariés
10		Faire travailler ensemble
25		S'appuyer sur un produit et non sur des personnes
16	**Se servir du e-learning comme un atout stratégique au service de la carrière**	Acquérir une dimension stratégique dans l'entreprise grâce au e-learning
17		Valoriser sa carrière (décideur du choix e-learning)
15	**Gérer la formation plus objectivement par une véritable analyse des besoins, une plus grande réactivité et un meilleur respect du cahier des charges**	Réduire le temps entre la sortie d'un nouveau produit et la formation des équipes
23		Faire une vraie analyse des besoins de formation
24		Créer l'opportunité d'une remise en question du système de formation
50		Mieux respecter le cahier des charges de formation
36	**Mieux répondre à l'évolution des compétences et aux besoins de flexibilité**	Responsabiliser le salarié sur sa gestion de carrière
44		Répondre à l'évolution des compétences de l'entreprise
46		Répondre aux besoins de flexibilité (ARTT, etc.)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Tableau 11.2 – Freins soulevés par les participants

n° des post-it	*Famille d'idées*	*Freins d'une formation e-learning*
1	**Poids technique**	Complications techniques
16		Manque de disponibilité de l'informatique
24		Structure du réseau
20	**Approche financière**	Investissement financier trop important
23		Retour sur investissement pas suffisamment lisible
9	**Quel résultat ?**	Poids de l'EAO (Enseignement Assisté par Ordinateur)
12		Peu de références et de succès notoires
15		Pas de visualisation concrète du résultat
17		Doute dans la qualité pédagogique
13	**Absence de démarche**	Manque de repères par rapport aux fournisseurs
18		Doute envers la technique
21		Comment s'y prendre ?
2	**Entreprise pas prête**	Manque de maturité des apprenants
3		Des apprenants pas assez autonomes
7		Organisation pas prête
10		Manque de personnel
14		Pas de contenu de formation
5	**Résistance au changement**	Perte de pouvoir du formateur
6		Perte du pouvoir du responsable de formation
8		Remise en cause du fonctionnement actuel
11	**Effort pour la mise en place**	Nouvelles compétences
19		Investissement temps lourd

Valorisation et implication de tous les acteurs

La liste des idées émises et le regroupement des freins identifiés dans le tableau 11.2 constituent alors une base de travail intéressante pour répondre aux objections pouvant être formulées à l'encontre du choix de l'option e-learning. Cette véritable cartographie des difficultés permettra d'envisager au cours d'une séance de travail ultérieure, et selon les mêmes modalités opératoires, des actions et solutions pour réduire, contourner ou résoudre les principaux freins identifiés.

Ce type de structuration collective des idées présente l'avantage d'entraîner un haut degré de satisfaction des participants : ce travail devient une œuvre collective. Un autre intérêt est l'implication de chacun dans les choix effectués et l'acceptation de la responsabilité individuelle, plus tard, dans l'application concrète des solutions retenues ensemble.

Cette façon de travailler peut améliorer l'esprit des équipes et, par là même, leur opérationnalité. Il permet de mieux se connaître et d'avoir l'opportunité de réellement échanger de manière très constructive.

Questions/réponses

La méthode PARTICIP-ACTION peut être utilisée dans les situations de management participatif, mais qu'en est-il lorsque des solutions contradictoires sont avancées par plusieurs participants ?

C'est une situation assez fréquente mais ne constituant pas un inconvénient majeur. En effet, deux possibilités se présentent :

Soit les participants positionnent les solutions dans des familles différentes mais cohérentes et alors le choix des priorités par familles d'actions tranchera.

Soit deux actions contradictoires pourront apparaître au sein de la même famille et, dans ce cas, le vote se fera non pas au niveau de la famille mais des actions qui la composent.

Et comment cela se passe-t-il pour les familles de freins ?

C'est dans ce cas encore plus facile puisque les représentations des freins rencontrés sont toutes légitimes car exprimées. La représentation est ce qu'elle est. Les actions et solutions à mettre en œuvre représentent des enjeux plus importants dans la mesure où ils vont engendrer des conséquences différentes pour chacun.

La production d'une aussi grande quantité de post-it au cours d'une séance de travail collectif doit forcément faire apparaître des post-it/idées redondants. La répétition d'un frein, par exemple, indique-t-elle l'importance de celui-ci ?

Curieusement, ce ne sont pas les idées les plus souvent reprises par les post-it qui obtiennent toujours le nombre de votes le plus important. Inversement, une idée évoquée sur un seul post-it peut faire l'effet d'une révélation pour les participants et se voir gratifier d'un nombre de points importants lors du passage au vote.

Dans le monde du travail, certaines personnes, peu sûres d'elles ou trop réservées, ne mettent pas toujours en avant leurs idées, et ne sont pas toujours entendues, même lorsque leurs idées sont excellentes. En ce sens, la méthode PARTICIP-ACTION favorise la mise en place d'une chambre d'écho pour les idées gagnantes, ainsi soumises à l'appréciation de tous.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Horizons…

Par ce livre, nous avons tenté de répondre aux différentes attentes de nos lecteurs à partir de l'émergence d'observations émises par des adultes en formation au cours de ces dernières années.

Sa rédaction nous a conduits à dialoguer avec toutes les personnes qui gravitent autour de l'univers des méthodes : formateurs, universitaires, professionnels d'entreprise…

À la suite de ces échanges, nous sommes maintenant convaincus de la nécessité absolue de donner corps et esprit à une dynamique centrée sur les « outils de la pensée ». Cette démarche est maintenant amorcée.

À vous d'oser la faire vivre au moyen de ces onze méthodes en choisissant la stratégie gagnante à la fois la plus efficace et la plus humaine pour donner le meilleur de vous-même.

Bibliographie thématique

Méthodes d'organisation de la pensée

G. NIQUET, *Structurer sa pensée, structurer sa phrase*, Hachette Education, 1987.

J.L. DELADRIERE, F. LE BIHAN, P. MONGIN, D. REBAUD, *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, 2e éd., Dunod, 2007.

T. BUZAN, *Une tête bien faite*, 3e éd, Editions d'Organisation, 2004.

D. BARIL et J. GUILLET, *Techniques de l'expression écrite et orale,* T1 et T2, 11e éd., Sirey, 2007.

L. TIMBAL DUCLAUX, *L'expression écrite : écrire pour communiquer*, 5e éd., ESF, 1991.

A. MARRET, R. SIMONET, J. SALZER, *Écrire pour agir*, Éditions d'Organisation, 2002.

J. DE ROTROU, *La mémoire en pleine forme*, Robert Laffont, 1993.

D. CHALVIN, *Utilisez toutes les capacités de votre cerveau*, ESF, 1990.

Prise de notes

Y. CORDEIL-LE MILLIN, *La prise de notes efficace*, Dunod, 2007.

L. TIMBAL DUCLAUX, *La méthode SPRI : pour organiser ses idées et bien rédiger*, Retz, 1988.

B. CHEVALIER, *Lecture et prise de notes : gestion mentale et acquisition de méthodes de travail*, Armand Colin, 2004.

Publications des mêmes auteurs

De Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes

- *Réussir la note administrative aux examens et concours,* Éditions d'Organisation, 1997.
- *Réussir sa dissertation d'examen ou de concours,* Éditions d'Organisation, 1998.
- *Bien communiquer aujourd'hui (coll),* Larousse, 1999.
- *Rédiger des rapports efficaces,* 3e éd., Dunod, 2005.
- *Synthèse mode d'emploi,* Dunod, 2003.

De Michelle Fayet

- *Savoir rédiger le courrier d'entreprise,* en collaboration avec Aline Nishimata. Éditions d'Organisation, 1982, dernière réimpression 2000.
- *Le Français commercial,* en collaboration avec Aline Nishimata, Dunod, 1991.
- *Réussir ses comptes-rendus,* 3e éd., Éditions d'Organisation, 2005.
- *Modèles types de lettres et courriers électroniques* (avec CD-Rom), 2e éd., Éditions d'Organisation, 2006.
- *Correspondance commerciale en anglais* (avec disquette PC/Mac), Éditions d'Organisation.
- *La Formation en alternance, mode d'emploi,* en collaboration avec Anne Dorel et Marie-Laure Létocart, Éditions d'Organisation, 1995.
- *Rédiger sans complexes,* 2e éd., Éditions d'Organisation, 2003.
- *L'Histoire de France tout simplement,* en collaboration avec Aurélien Fayet, Eyrolles, 2007.
- *CD-Rom : Qualité des écrits professionnels* (150 heures de formation), édité par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (Advancia), 1998 – Prix spécial du jury CCMP du meilleur produit pédagogique multimédia 2000.
- *Naviguer en grammaire* (22 heures de forrmation), produit e-learning accessible sur le site d'Advancia.
- *Le terrain des écrits* (12 heures de forrmation), produit e-learning accessible sur le site d'Advancia.

COMMUNIQUER

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

3e édition

MÉTHODES DE COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE

Comment convaincre un interlocuteur du bien fondé de son point de vue ? Exposer le résultat d'une recherche avec pertinence ? Rédiger un rapport déterminant pour sa carrière ?

Des outils opérationnels sont désormais à votre disposition pour accroître votre efficacité professionnelle. **11 méthodes** vous sont proposées pour apprendre à :

- prendre des notes et mémoriser ;
- hiérarchiser, synthétiser et ordonner votre pensée ;
- rédiger des lettres, des notes et des comptes rendus ;
- présenter un projet ;
- intervenir à l'oral ;
- optimiser l'impact d'une réunion.

Cet ouvrage vous offre ainsi les moyens de renforcer votre assurance et de gagner du temps en situation professionnelle.

Étayée de nombreux exemples et d'exercices d'entraînement, **cette troisième édition enrichie vous livre des méthodes efficaces pour valoriser votre communication écrite et orale**.

MICHELLE FAYET

est spécialisée en communication écrite et orale. Elle est professeur à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (Advancia-Négocia), et intervient dans les entreprises pour introduire des méthodes favorisant la qualité des documents opérationnels.

JEAN-DENIS COMMEIGNES

est spécialisé en communication et management. Il est formateur et consultant auprès des entreprises, et enseignant à l'université de Bordeaux III en communication d'entreprise, médiation culturelle et communication interculturelle.

ISBN 978-2-10-053838-6

www.dunod.com

DUNOD